进击四十年

鲁商风云人物

樊力 马翠 著／青庐会 策划

山东企业家
四十年艰苦卓绝的奋斗史

正是中国经济发展的
经典样本

孙陶然作序

吴晓波、管清友、罗军、张代理、盛希泰
倾情推荐

中信出版集团

版权信息

书名:进击四十年：鲁商风云人物

作者:樊力 马翠

ISBN:9787521702262

中信出版集团制作发行

推荐序

孙陶然

拉卡拉集团创始人、董事长兼总裁

北京市政协委员

北京市工商联副主席

《创业36条军规》《有效管理的五大兵法》作者

数月前马翠跟我说要写这本书时，我当即表示支持。一来，我认为这事儿有意义；二来，我认为她一定能做成。

人生苦短，没时间浪费，我们应该把有限的时间用在有意义的事上。值此改革开放40年之际，写一些鲁商，当然有意义。

过去的40年，是中国发生翻天覆地变化的40年，我相信，这期间，产生、消亡、发展、壮大的每一个企业，都有一个厚重的故事，选取其中一部分将之写出来，不仅是它们自身的历史记录，对于其他人也有一个很好的借鉴作用。

古人云，以铜为镜，可以正衣冠；以史为镜，可以明得失。当今的中国，正处在一个通往新时代的路上，更需要我们对过去40年的历史、过去70年的历史，甚至中国5000年的历史，多多思考，以史为镜。

以史为镜，可以让我们知道，只有坚持改革和开放的初心、不忘使命，中国才会走向美好的未来。以史为镜，可以让我们知道，在风云变

幻的国际形势和变革时期的国内经济体系之下，一家企业应该向何处去，以及如何才能生存和发展。

很多人有想法，但也只是想法而已，只有其中的一部分人会开始行动，并且坚持做下来。把一件事情做成，既需要有敏锐的判断力、强大的能力，又需要有坚强的毅力，而这三点我认为马翠都具有。

认识她差不多是4年前，当时我的第一本书《创业36条军规》全新修订版刚刚面市，她在新浪微博上不断给我留言，希望能邀请我去山东，跟山东的企业家做一些交流，因为她成立了一个服务企业家的组织——青庐会，组织大家读书，并且坚持每个月给大家推荐一本书。她最后打动了我，我同意前往。

我是一个不喜欢热闹的人：平时会推掉各种各样的邀约，更何况是一个远在外地、素不相识的人的遥远邀约呢？

但最后我去了，同样是因为两个原因：一个是因为马翠的坚持和执着，另一个，是因为青庐会读书和学习的主题。我认为正确的事儿应该被肯定，值得被支持。

这一去，开始了我和青庐会以及山东企业家后来的缘分。

以此祝贺这本书的出版，并且期待这本书带给每位读者以启迪，我相信一定会的。

序言 他们为何值得记录

马翠

青庐会创始人

一

凡是过往，皆为序章。

改革开放的进击40年，是关于国运的宏大命题，也关乎无数群体与个体的时代命运。这一段历史具有不易解读的高度和长度。

从1978年，中国人均国民收入仅200美元，到40年后，居民人均可支配收入增长超过22倍，中国已是全球第二大经济体、第一大工业国、第一大货物贸易国、第一大外汇储备国。

这40年发生了什么？我们把目光聚焦到齐鲁大地，从这个GDP（国内生产总值）位居全国第三的经济大省，看大河奔流，看沧海桑田。

据统计，截止到2017年，山东省GDP总量是1978年的322倍；全省城镇居民人均可支配收入是1978年的94倍；农村居民人均可支配收入是1978年的131.5倍。

在这样的背景之下，2018年1月，中央选择山东作为新旧动能转换综合试验区，这是党的十九大后获批的首个区域性国家发展战略。有经济学家解读此战略认为：山东经济犹如中国经济的一个缩影。如果山东

转型成功，对全国而言都会起到示范作用。

这让一代又一代的鲁商在40年里的奋斗历史有了样本式的价值，也让青庐会这一山东企业家高端成长平台，找到了解读和纪念这一段非凡历史的突破口。

时代呼唤英雄，变革需要榜样。

二

英雄是什么？

美国杰出的文学及神话学大师约瑟夫·坎贝尔在他的著作《千面英雄》里，研究了大量的神话，以及这些故事中的英雄。他把神话称作“人类的同一个伟大故事”，认为英雄是“能够战胜个人和当地历史局限性的人”。

在今天看来，企业家正是这样的“英雄”，非凡40年的一大侧面，也是属于他们的“同一个伟大故事”。

1978年，具有伟大转折意义的党的十一届三中全会，拉开了中国改革开放的时代大幕。前路未知，但那些接受时代的召唤，率先踏上冒险旅途的人，已经化身为“英雄”。

风生于地，起于青蘋之末。从“个体户”到“万元户”，再到后来的“商人”“企业家”，这个群体接受并迎接命运的挑战，用青春和智慧为中国商业探寻到了一条条出路，改变了自己的命运，也改变了中国商业的命运。

大时代下，每个企业家，每个“英雄”都书写了自己的篇章，成为时

代的有力见证。

因此，齐鲁大地的非凡40年，将由众多鲁商风云人物来见证。作为改革开放的主要参与者、建设者和受益者，企业家是时代的同行者与主角，他们的记忆理应成为财富，他们的经验理应得到传承，他们的故事应该被记录，他们的声音应该被倾听。

这本书走近众多齐鲁骄子，从他们的内心出发，描画出与他们相关的人生、事业、企业、行业的时代脉络，探寻个人成长与时代进步的不竭动力及深层密码。

可以自豪地说，这是一本齐鲁“英雄”的群体创作，也是无数个人的人生纪念章。

三

企业家的孤独是常人难以想象的。

超越历史局限性，意味着不被理解、不被支持，必须孤身面对巨大的挑战，背后还有狂风暴雨般的质疑和评判，他们肩负的是时代的使命。

我们越深入了解企业和企业家，越有这样的感受。

如果有选择，他们还会不会走上创业这条路？其实这样的问题放到今天，同样值得深思。创业不是请客吃饭，不是表面风光，很多人看到今天站在聚光灯下的那些明星创业者，难免会对做企业产生一种浪漫的幻觉。

其实或许只有真正走在创业这条路上，大家才会发现这并不是一条

好走的路，甚至不是一条让人羡慕的路。因为枯燥是创业者的日常，焦虑是他们的必修课，而内心的孤独感也很少有机会为外人道。

做企业是一种生活方式。这种生活方式逐渐地在企业家心中点亮星星之火，进而燎原。这个世界，不是每一个人都能够成长为企业家，都能够在这样的大时代为自己乃至自己所带领的那群人的命运豪情一搏。

所以，向他们致敬吧。他们的汗水与梦想，最终让很多的人生活变得更好，让很多员工的家庭及人生有了改变。个体的力量由此变得足够强大，这难道不值得尊重吗？

青庐会自2013年创建，已经5年了。放到改革开放40年这样的大背景下，我们仍然是一个非常年轻的社群，但我们已经与当地超过200家企业建立了深度的价值连接。

我们借由社交和商业知识服务、人文知识服务的“学习型金字塔”模式，以线下活动为主，构建起了山东企业家高端成长平台，深度服务企业家个体的自我进化。

我们也正在努力搭建一个企业家之间互通互融的沟通平台，并为企业提供面向社会的沟通解决方案。

艰难而孤独的创业路上，知己难得。青庐会希望能够陪伴企业家一起发现、一起成长、一起更新、一起创造。

在与山东企业家相处的5年里，我们更深切地感受到了山东企业在成长中的独特智慧，发展上的种种创新，以及多年积累的令人瞩目的成就。

进击40年，非凡40年，我们从这本书里读到的那些创业故事，或许可以让内心变得温暖，甚至从中找到自己的影子。无论此刻的日子多么光彩，抑或多么无助，在短暂的人生中，我们都会和自己的命运握手言

和，只是在握手言和的那一瞬间，我们应该问自己：这一路走来，我们是否无怨无悔，足够努力，没有遗憾？

引子

2018年春天，我们一行人兵分三路，历时半年，总行程3000多公里，采访上百位山东企业家，完成了一趟山东企业家的探访之旅。

为什么要探访鲁商？起初是好奇。

在历史上，鲁商是“中国五大商帮”之一，但它跻身其中的原因是什么？

论财富的积累，喜欢回乡置业、修建宗族大院的晋商似乎更胜一筹。论经营方略，带一套潮汕茶具，把生意做遍南洋的粤商似乎更有名气。而谈起勤勉，浙商是世界公认的“东方犹太人”。谈起文化底蕴，徽商则往往以“儒商”自居——虽然就血缘和地域而言，鲁商本应近水楼台。

这就像名声赫赫的鲁菜，同样跻身中华餐饮顶级序列的八大菜系，甚至被尊为“菜系之首”，但在当下的现实生活中，你很难在山东之外的地方找到一家鲁菜馆。即便在山东本土，重庆火锅、四川小吃之类的川菜馆倒是随处可见。

同样的矛盾还有很多。

比如提及鲁商、提及山东人，我们的印象是保守、安分、不爱出风头。但这不能解释为什么鲁商创造了那么多“破天荒”——

央视前三届天价“标王”，被山东人收入囊中。

只卖一道鲁菜的黄焖鸡，在全国开了6000家连锁店，还进入日本、

新加坡和美国市场。

一条麻袋、几把铁锹，几个农民“发明”了美国在实验室里研究出来的复合肥。

称得上“富豪村”的村庄，在山东至少可以数出10个。

有个村出了4家上市公司，有个村净资产1000多万元。

一个服装厂，在还没有“工业4.0”这个名词的时候，研发了一套符合工业4.0标准的柔性生产线。

……

这样充满建设性的破坏力，或者充满颠覆性的建设力，来自哪里？

一

我们开始在路上寻找答案。

采访是从山东省潍坊市昌乐县营丘镇开始的，向西经周村、临淄、济南、东阿等，止于定陶；向东经寿光、潍坊、龙口、烟台、即墨等，止于青岛；向南经泰安、曲阜、蒙阴等，止于枣庄。

为什么把起点定在营丘，而非省会济南，或者胶东半岛的经济中心青岛？

因为营丘是鲁商的源头，甚至可以说是中国商业的源头。

那一年，大约是公元前1122年，按照先秦历法，时属“夏四月”。但根据今天的阳历计算，其实际情况和我们抵达营丘的这个季节更为近似

——春寒料峭，麦子刚刚挺直腰杆。

就在我们一行人驻足的“营丘故城”石碑处，3000多年前的那个春天，被后世尊称为“姜太公”的姜尚成为齐国第一任君主。其都城就设在这座东西1000米，南北1200米，周长不过4.5公里的城邑。

对于中国商业而言，营丘更具象征性的意义在于，姜尚在此宣布了一条立国方针：“通商工之业，便鱼盐之利。”

这在中国历史中，是一抹别样的色彩。

人们都熟知的，是一个以农业为根本的古中国。却不知，在3000年前，齐国却是一个以工商立国、以商业为国策的国度。在世界商业文明发展史上，姜尚立国的商周时期，西方正处于崇尚农耕的古埃及时代。要再等300多年，随着希腊城邦登上历史舞台，“通商工之业”才成为举国风习。

由此，我们发现了鲁商文明的起点：3000年前，在一个名为营丘的古国都城。

然后，我们想为鲁商的源头，找一些标杆性的人物，于是我们去了定陶。

这又是一个让人感到有些陌生的地名。

为什么是定陶？

定陶，如今只是山东菏泽的一个市辖区，辖2个街道、10个乡镇，人口不过70万。但走在定陶的大街上，我们随处可见一个人的踪迹——“陶朱公”范蠡：范蠡青铜像、范蠡墓、范蠡宾馆、范蠡湖……

这可以说是商人在历史上首次惊艳亮相的代表了。

相传范蠡辞官经商，三次“从0到1”，三次登顶“首富”，又三次主动散尽家财。可谓历经商海浮沉，既追逐名利，又安然处之；既能纵横乱世，又能抱得西施美人归——无时无刻不活在自己能把握的节奏里。

更重要的是，范蠡通过发明我们至今仍在使用的杆秤，给商业带来文明。

一杆秤，秤砣叫“权”，秤杆叫“衡”，商事要权衡。

秤杆上设16颗准星，前面三颗定盘星，代表“福”“禄”“寿”。商家做买卖，多让一两寓意“吉星高照”，多让二两是“多子多孙”，多让三两是“长命百岁”。相反，短斤少两，就是对顾客极大的不尊。

从一杆秤，范蠡试图传达一个朴素的“商经”：做生意，要凭良心。从这个角度看，现在的电子秤，少了份人情味。

但说起中国商人的“商业文明”，似乎没有什么比“儒商”这个定义更合适了。

1999年，为纪念孔子诞辰2500周年，山东省政府举办了“儒商与21世纪”国际学术研讨会，100多位中外学者一致将孔子的弟子子贡选为“中华儒商的开山鼻祖”。

子贡之所以被选作儒商鼻祖，在于他以实际行动给出了一个答案。关于这个答案的提问，不但在当时，就算是现在也仍然困惑着一代代商人：“利”与“义”如何取舍。

子贡的回答是：赚五国财富，为老师孔子传道。

在一次关于“新商业文明”的探讨中，某商学院一位战略学副教授以

发现新大陆的口吻，为“新商业文明”指明方向：“商业文明里有两个重要的概念，就是‘利’和‘义’，就是它们之间的关系如何处理。”

有时回看历史，经常给人以莫名的挫败感。你会觉得在某些时刻，时代像没有任何进步一样。

商业文明是什么？

一种简单的定义是：“商业文明”不是告诉我们应该怎么做，而是告诉我们不能做什么。讨论“利”与“义”，也可以采用这样的角度。

我们认为“儒商”是处理“利”与“义”比较好的群体。那什么是“儒商”？

在诸多行业中，只有三个行业可以被冠以“儒”：儒商、儒将、儒医。它们有什么共同点？答案是：三者都可以夺人性命。

谚云：“胸怀利器，杀心必起。”拯救生命的医生，夺取生命的将军，一念之间，就是佛陀与恶魔的区别。冠之以“儒”，是赞誉他们善用“利器”。

商人也有“利器”，只不过他们的利器不是医生的药、将军的刀，而是比毒药和刀剑更恐怖的东西——人性中难被约束的野心和欲望。

太史公在《史记》中说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”商人逐利，追逐的是自己的欲望。这个人是驾驭欲望，还是被欲望吞噬，干系重大。在本书写成之际，全国范围陷入“假疫苗”危局，就是一个残酷的负面案例：被欲望吞噬的不只某个商人，还有成千上万个无辜的家庭。

一开始，我们只是想探寻鲁商的起点，探寻到现在，却忽然发现了中国商业文明的起点，甚至牵引出一些至今仍在讨论的命题。

这就像为中国商业文明找到了一条脉络：原来我们的商业文明，是有命题可以讨论的。

二

“山东会不会成为第二个东北？山东经济还有救吗？山东的出路在哪里？”

2018年2月22日，农历正月初七上班第一天，关于山东省全面展开新旧动能转换的官方声音，就已经通过各种途径迅速传播开来。

人们纷纷讨论：为什么山东作为一个资源大省、农业大省、制造业大省，却并没有成为真正意义上的经济大省？为什么在多项经济指标排名中，山东最高也只能位居第二。

那一天，在社交网络上，山东省省委书记刘家义的讲话持续刷屏：

“如果我们的发展方式涛声依旧，产业结构还是那张旧船票，就永远登不上高质量发展的巨轮，对全国经济增长、节能减排、区域协调发展等，都是一个大拖累。”

他这段话的背景是，在更早的1月份，中央选择山东作为新旧动能转换综合试验区。这是党的十九大后获批的首个区域性国家发展战略，确立了济南、青岛、烟台“三核引领，区域融合互动”的总体格局。

这是一个全新的区域发展概念，为何首个选定山东？

山东财经大学当代金融研究所所长陈华认为，山东经济的现状正是

中国经济的缩影和写照。如果山东转型成功了，对于全国来说都会起到示范作用：

“山东经济与整个中国的经济惊人相似，体现在经济体量看起来很大，但大而不强。此外，我国经济整体发展不平衡、不均衡的问题也较为突出，即东中西的不均衡，沿海到内陆的不均衡，以及城乡的不平衡。而山东同样面临这样的问题，包括从胶东半岛到济南再到鲁西南的不均衡，从沿海到内陆的不均衡，城乡差距也在不断拉大。由此可见，山东经济犹如中国经济的一个缩影。”

由此，我们探寻鲁商就有了更深层次的价值：一代代鲁商近30年的奋斗，正是观察中国经济的绝佳样本。

有学者总结山东经济为“大象经济”，是说山东经济体量往往很巨大：市场份额大、规模大、产值大、影响力大。但我们观察下来，却发现山东经济不只是大象经济，还是“群象经济”。

我们先从宏观视角，一探山东群象经济的背景。

山东生产总值领跑全国多年，在最近的2017年，山东全省生产总值首次迈入7万亿大关，按可比价计算，比上年增长7.4%。而三大产业构成为6.7：45.3：48.0，是较为稳固的“三二一”结构。

这已是多年调整后的成果，从山东官方的态度来看，这个成果并不如人意。山东群象经济巨大的威力造就了巨大的惯性，要让象群迅速转身绝非易事。

正如群象崛起，也非一日之功。

山东的大企业战略始于1996年。我们翻看多年前的媒体报道发现，当年10月，山东省政府下达了《山东省人民政府关于加快培植大型骨干企业集团的通知》，挑选了浪潮集团、三联集团、海尔集团等8家企业

为重点培植对象，出台了对这些企业集团在生产、信贷、技改等方面实行省级计划单列、优先推荐上市、返还企业上交的所得税以增加流动资产等10项具体的扶持政策。此后扶持范围逐步扩大。

根据国家统计局2003年公布的数据，在包含全国2692家大企业集团的名单中，山东省入围292家，总数居全国第一位。

伴随而来的还有GDP首次超越江苏省，跃居全国第二。

在这样的成果下，2004年，山东“大企业集团军”第三次扩容，确定了新的200户重点工业企业集团名单。

除了政府的引导和扶持，山东本身的资源实力不俗，煤炭、石油、金属和非金属矿产资源得天独厚。以2004年为例，山东省原煤产量居全国第三位，原油产量和发电量居全国第二位，黄金产量居全国第一位，水泥产量也居各省市区前列。

同时农副产品资源丰富。山东又是农业大省，粮食、棉花、油料、畜牧产量稳步增长，为发展以农产品为原料的轻工业提供了充足的原料来源。而通过就地就近加工增值，又极大地降低了成本费用，为企业发展提供了肥沃土壤。

而在大企业战略的推动下，山东经济的主力军为国有控股工业和大型企业。资料显示，2003年，山东省国有控股企业实现利润397亿元，税金364亿元，分别占规模以上工业的43.2%和53.1%，利润、税金绝对额比江苏分别多237亿元、122亿元，比广东多90亿元、48亿元。

简而言之，资源大省、农业大省支撑了工业大省、制造业大省，继而造就了经济大省。这在早期为山东经济的飞速发展提供了强劲的动力。但泰山矗立和泰山压顶，是同一模式在不同背景下的两个侧面。山东自身也意识到了产业过于集中和非公经济的不足将造成区域经济发展

的不平衡。

2001年，调整后的山东省136家重点工业企业名单里首次出现了民营企业。

到2004年，200家大企业集团军里的民营企业上升到了75家，加上8家外资企业，非公企业占比提升到了41.5%。

“十一五”期间，山东大企业战略进入第二阶段，开始逐步减少一级企业，并拓展产业领域。

但灵活的“小狗”已经迅速转身，在另一跑道上快步抢先：2009年，经济危机之后，山东被江苏反超，经济排名退至第三位。此时，浙江省非公有制经济增加值已经占到全省GDP的73.6%，而山东直到2012年才达到54.7%，比起同年的江苏也还有12个点的差距。（数据来源：《经济观察报》2017年3月18日报道《大省转型——山东“群象经济”裂变启示录》）

“标兵越来越远，追兵越来越近，发展形势逼人，竞争态势逼人。”这是近年来山东官方对发展的共识，群象经济已经到了需要转身的迫切时间点了。

发展一如逆水行舟，矗立在潮头的群象也更有切身体会。

回到群象初生的20世纪80年代，在那个以“改革”为时代主题的特殊商业环境下，对于所有身处其中的人来说，这种争相向前的紧张感仍然是共同感受。而不同之处在于，他们没有“标兵”。

是时代敲击火石、点燃星火，而企业家是冲锋向前的传薪者。这个人群以见微知著的敏锐和一马当先的勇气，捕捉住时代向前的信号，并以超人的胆识去积极响应来自时代的呼唤。这样的企业家，正是我们首要观察的对象。

三

写作本书，我们从2018年追溯至1985年，在时间线上，摘取了鲁商发展的9个侧面。

这些侧面，有些是从时间的维度来考量。

比如1993年，后来成为中国机械制造业标杆的杰瑞公司，其创始人孙伟杰在这一年决定下海经商，他的第一个动作是支了口锅炸油条；而白电领域，在青岛一家电视机厂当厂长的周厚健终于下定决心转型，于是第二年中国就有了海信电器；对于资本市场，在中国证监会成立的第二年，山东便同时拥有了三家上市公司—青岛啤酒、青岛海尔和山东轻骑。

难以相信，这些注定将载入中国商业史的人物和企业，竟同时绽放光彩。

有些侧面是从行业的维度，比如餐饮。

在鲁商群象中，我们发现了一批致力于鲁菜标准化的人：凯瑞集团的赵孝国做餐饮全产业链，新辣道的李剑用一锅火锅鱼把中餐标准化写成了代码，而杨晓路只凭一道黄焖鸡就在全国开出了6000家连锁店……

有些侧面是从地域的维度，比如村庄。

村庄有什么稀奇的？我们在山东，发现了许多与中国500强企业命运相关的村庄：南山村里有国际级高尔夫球场；西王村出了4家上市公司；得利斯村生产一种名为得利斯的火腿肠，同时得利斯还是生产这种火腿肠的企业的名字……

有些侧面是从人物的维度，比如“能折腾的人”。

一个叫李登海的农民，经过数十年钻研，种出了一种新型玉米，被誉为“中国紧凑型杂交玉米之父”，与种出“杂交水稻”的袁隆平齐名；一个叫孙孟全的人，在一个地下室里用了6年时间，研发了一种通过物理压榨获取花生油的技术，成就了“鲁花”这个品牌；而一个被称作“江北最大破烂王”的人，曾经的主要业务是把废弃汽车轮胎从轮毂上扒下来，他把“扒大皮”的精神用来生产化肥，于是就有了今天的化肥黑马——金正大……

有些侧面较为学术，比如管理与组织转型。

在山东，公认的思想家是海尔张瑞敏，他创造性地提出了“人单合一”的思想。我们发现，不管是否公开承认借鉴了张瑞敏的思想，在齐鲁大地，一大批企业实际上在默默进行类似的改革。比如韩都衣舍的小组制，开创集团的“人人都是CEO（首席执行官）”等。似乎每一位鲁商都是管理大师，或者大师的门徒。这在其他地域的商人群体中，是极为罕见的。

……

这些侧面与维度，并非孤立存在，往往一个侧面中，包含着另一个侧面的背景，以及下一个侧面的原因。

历史从来不是单线进程，而是多线并进。

但了解了这些绚丽多彩的线索，我们不但更懂得鲁商，而且更懂得了中国商人、中国企业家。

毕竟，没有谁可以孤立存在。愿在商业之旅中孤独前行的企业家们，在这本书中找到同路的伙伴，找到继续前进的精神源泉。

第一章 1985年：星星之火

新的转机和闪闪的星斗，正在缀满没有遮拦的天空。

——北岛，《回答》

1985年，在美国加利福尼亚州，那个后来“改变了世界”的乔布斯，在他自己创办的苹果公司，因为自己请来的CEO而失去了对公司的控制权——被董事会赶走了。

这件远在万里之外发生的事情，没能在当时的中国华东沿海泛起任何波澜。要到20多年之后，整片中国大陆才会发现这位偏执天才的魅力，进而演变成为一场对创新精神的集体膜拜和模仿。

同样也是1985年，大洋彼岸的中国，各行各业都在为引进国外的生产线而狂热，山东也不例外，但对比全国上下此起彼伏、大开大合的架势，山东似乎没有特别值得书写的点睛之处。

此时，更多的焦点在东南沿海，比如被称为改革开放前沿阵地和民营经济先行区的温州。

温州吸引了全国生意人的目光。在这里，“八大王”刚刚平反。接着，《解放日报》头版登载《温州三十三万人从事家庭工业》，还发表了一篇评论员文章《温州的启示》，率先提出了“温州模式”。

温州遍地小企业、小家庭作坊的场景，成为后来浙江“小狗经济”[注]最为知名的样板之一。

相比小狗经济，山东与国内其他地方类似，此时下辖各地，都显现

出一种惟商之初，“总总而生，林林而群”的粗粝感。工厂发生的都是些“小事”，未曾立竿见影地树起标杆，也就无关宏旨。

总之，1985年的山东，对比之下实为平常而又平淡。

让我们先越过齐鲁大地在风起云涌前的这片“宁静”。18年之后，山东以292家大企业集团的总数，成为全国拥有大企业最多的省份（2003年全国大企业集团名单共有2692家），同时山东GDP首次超过江苏，跃居全国第二。（数据来源：《大众日报》2004年12月报道《“群象经济”何以崛起山东》）

海尔、海信、浪潮、青岛啤酒、双星、潍柴、东阿阿胶……这些至今仍然如雷贯耳的名字，每一个都代表着山东经济里的一头大象。近300头大象列队前行，群象奔跑的隆隆之声以雷霆之势响彻全国。

大企业、大品牌、大产业构成了山东独树一帜的“群象经济”，推动了山东省生产总值在很多年以来领跑全国。

在2018年，我们沿着文化的路径、商业的脉络，陆续走访了山东100多家企业。我们试图从这些土生土长的鲁商的记忆里，挖掘关于群象成长的秘密，还原一片秉行安土重迁、中庸之道文化的土壤，是如何滋养出一个大体量的地域经济，和走在时代前沿的商业文明的。

这群大象，这些经济的超级动能单元，它们背后的鲁商文明的缔造者，以及源起和每一段过程，都是我们不想错过的线索。

当我们一遍遍整理资料、一段段梳理鲁商的故事时，1985年的那些“小事”，似乎越发不容忽视——正是一件件的“小事”，点燃了山东现代商业最初的星星之火。

---

1. 小狗经济是著名经济学家钟朋荣在考察浙江经济发展后概括出来的。小狗经济的秘诀在于分工明确、合作紧密，优势在于产业集中和竞争，在于专业和协作，在于体制和

机制创新，在于用市场交易关系代替企业内部管理关系。——编者注

第一节 四位姓张的山东人

张姓是山东第二大姓。

传说，张姓由黄帝亲赐，最早源于黄帝之子，一说黄帝之孙，但地点都无一例外地指向了孔子故乡——曲阜。上下五千年，在山东这个起源之地，张氏族群繁荣而昌盛，能人巧匠数不胜数，1985年首执商业薪火的四位张氏，至今判断，仍是中国商业之标杆，也是鲁商历史中难以逾越的“泰山”。

这四位姓张的山东人，从出身到性格都没有太多的相似之处，但他们的创业之路有着共同的关键词：改造和坚持——不满足于现状，以无所畏惧的胆识打破制度、改造企业，成为体制和市场的闯关者，“领先半步”是他们的共同步伐。

1985年的星星之火，要从这四位姓张的山东人身上寻找。

在济南最为繁华的步行街——泉城路，我们组织了一次沙龙，一些称得上是“老山东”的企业家和媒体人应邀而来。

这场沙龙的本意是讨论鲁商的低调，却不承想从一场高调的商战起了头。一位企业家指着沙龙举办地窗户外的一幢大楼，上面广告牌的内容变迁佐证了一段精彩的三联往事：

三联集团以家电零售在济南起家，多年来依靠超前的连锁专营模式和优质的服务意识打下了坚实的“买家电到三联”的群众基础。从时间点上来说，1985年三联创立，一年之后首次销售过亿——对比如今大家耳熟能详的家电巨头苏宁和国美，两位创始人当时都还在做其他生意。要到几年之后，“三联帝国”扩张到房地产、商贸、电子信息、连锁酒店、

电商、物流、旅游等诸多领域，苏宁和国美两个品牌才会相继出现在中国的商业版图上。

那场令人记忆深刻的商战，就发生在“老大哥”三联和“后起之秀”国美之间。

2001年年底，国美进军济南，面对的是一个可怕的敌人。“2000年中国连锁业百强企业排名”中，三联商社以53亿多元的年销售额名列家电类之首，而国美电器年销售额仅23亿多元。当时的三联还收购了郑百文，完成借壳上市，名利双收，意气风发，已是3万员工、净资产30亿元的巨型大象。

主战场就在泉城路。这里号称济南“金街”，是商家必争之地。

又是三联的主场：三联电器旗舰店坐镇泉城路西首，最高峰时年销售额达到近20亿元，堪称“中华第一店”。据说在相当长一段时间里，这一家店的收入就几乎是当地国美和苏宁门店收入的总和。

国美当时正布局全国，华东沿海区域的计划是，从济南打开局面辐射周边。一个来势汹汹、志在必得，另一个稳如泰山、如日中天，二者在泉城路狭路相逢，大战自然一触即发。

潮汕商人黄光裕出身草莽，个性张扬，兼具胆识与眼光，在他带领下的国美，不但在泉城路拿下了最好的门店，还策划了一场热闹的开业庆典，他要在济南一炮打响国美声誉，也要给同行一个漂亮的“下马威”。

可惜国美打错了算盘。就在国美开业庆典的前一天，两家三联便利店分别在国美新店的东西两侧开业，且距离不过20米，在东西走向的泉城路上形成“拦路截流”之势。

不仅如此，国美开业当天，三联新店头顶上一块200平方米的广告

牌，竟打出“买电器到三联，网上购物更省钱”的三联广告。结合着国美张灯结彩的开业庆典，不少济南人还以为是三联在泉城路的开业庆典。

三联和国美的过招，自此还要持续多年。暂且不论结果如何，一手造就“三联帝国”，并主持了泉城路遭遇战的企业家张继升，是鲁商现代史和中国家电业绕不开的人物。

张继升的商业故事要从1985年开始讲起。

在热闹的锣鼓声和围观群众的绵延不绝的掌声中，一块写着“山东三联电子公司”的牌匾，挂到了济南“三联电子济南经销部”门外的墙上。

张继升就站在人群之中，他很兴奋，有着抑制不住的激动，作为一介书生，他跨出了从“坐而论道”到“作而行之”的关键一步，如今他是三联公司的总经理了。

之前的张继升是个人民教师，还有点“愤青”，写过一些在当时看来观点颇为“不合时宜”的激进文章。但张继升后来与人聊到这段历史时，下的结论是：“可以大言不惭地说，我当时所提出的许多观点，即使今天来看也并不过时。”

多年后印证，绝非妄言。张继升有一句名言，后来也成为三联的经营理念：领先半步，进入无竞争领域。

这是一个提倡企业创新、开拓蓝海的理念，至于为何只领先“半步”，是因为商业不可过于超前，不可脱离时代和实际。

在很多年之后，雷军提出了一个“风口”理论：只要踩上了风口，猪都可以上天。然而事实证明，只有看准那些将起而又未起的风，踩准风

起的关键节点，才可能上天；而上天后如不能安稳着陆，进而落地生根，那也只能是“坠毁”——张继升的“领先半步”，正是对这个理论的积极实践。

他不仅在一个领域“领先半步”。张继升接手三联电子公司时，总经理的名号风风光光，但他知道自己接手的是个大麻烦。三联电子公司的前身叫无线电三厂，说起来是家有着300万元年产值的中型企业，但其实年产值都还在仓库里堆着，那是80万台半导体收音机。

而无线电三厂还有600多名员工在等着发工资。无线电三厂想了个办法，找上济南社科所，又拉上鱼台、垦利、齐河、掖县（1988年撤销，设立莱州市）、龙口等县市11个乡镇企业，联合成立了“工农科研三联，城市乡村一体”的山东三联电子公司。

公司成立了，要怎么经营？张继升看到的零售“半步”就是家电专营和连锁经营。在那个以大型百货商场为主流的时代，三联没有跟风做百货，而是选择专营家用电器，加上后来的连锁式经营和三联式服务，成为后来许多济南企业家争相学习的模式。

向历史寻踪，创立于1862年（清同治年间）的山东瑞蚨祥也曾是零售连锁经营的开创者，甚至是沃尔玛的学习对象。好学爱琢磨的张继升有没有向瑞蚨祥“取经”已不得而知，但可见的是鲁商在“领先半步”连锁经营上的继承和发扬。

而现今大家熟悉的海底捞式服务，早在20世纪80年代就由张继升在三联门店普及了。

2018年，在济南开出第一家图文印刷新零售体验店的世纪开元创始人郭志强，不无感慨地回忆三联和张继升带给他的启发：

“我们创业时，学的就是三联。微笑服务、送货上门，当时在济南

是不存在的。但三联让我们见识了好的服务可以带来什么。”

郭志强从三联活用的“领先半步”是：“先印刷，效果满意了再付钱。”冲印行业多年来总是消费者先花钱，印出来效果不好也只能怨自己倒霉，“消费者不开心”。

再加上后来进一步创新的新零售模式，世纪开元成为一个行业中的“隐形冠军”：世纪开元拥有全球最大的单体照片冲印工厂，每年冲印照片超过5亿张，照片冲印占据全国70%的份额。2016—2017年连续两年被评为中国印刷电商第一名，2018年完成亿元B轮融资。

中国家电连锁经营，是由三联和张继升开启的。在张继升辉煌的商业历程中，他还相继开启了多个领域的创新：他最早开启酒店连锁经营，也就是后来的如家模式；最早开启网上商城，有点类似后来的阿里模式……

即使最终黯然兵败房地产，抑或是兵败“多元化”；“被算计”，抑或是学者与商人身份的“不兼容”……张继升和三联的成功与失败，从观察鲁商的角度解读，有着不同寻常的意义。

在国美和苏宁征战全国市场之时，张继升断言：“山东的经济总量足以养活三联这条鱼了。”之后是短短数年间，中国家电市场演化的速度，出乎所有人的预料，前三名的排名很快倒置。三联从“老大哥”的宝座落到国美、苏宁之后，终于被国美收购。

张继升偏安一隅的决定，使三联错过了全国市场，是山东之“大”给了张继升错觉？还是文化底蕴里“不远游”的本能？这可能是理解鲁商思维的一个经典侧写。

另一个有趣的细节是：三联销售收入首次过亿时，据说张继升开心得手舞足蹈。斯文的书生、多谋的商人，也难掩山东汉子真性情的一

面。

如今我们漫步泉城路，三联旗舰店原址已改名大中电器。背后是三联已被国美收购，张继升退出的定局。但那场精彩的商战，至今仍是鲁商们津津乐道的标杆之战。

当张继升在济南忙着卖家电时，青岛的张瑞敏刚刚接手濒临破产的青岛日用电器厂。在1984年年底，他把工厂的牌子更换为“青岛电冰箱总厂”（海尔前身），又软磨硬泡地向青岛市和北京轻工部要来了引进德国利勃海尔技术的许可。

接下来，张瑞敏为青岛电冰箱总厂制定了第一个7年战略“名牌战略”，并在全厂职工面前带头抡起铁锤，砸烂有质量缺陷的冰箱。不但在青岛，也在全国砸出了响亮的现代企业变革之声。

很多人把“张瑞敏砸冰箱”视为中国商业史上的一个经典案例，而回溯鲁商的历史总会给我们惊喜，就像瑞蚨祥之于三联，在更早之前，山东已经有企业家开过“砸机器”的先河了。

“中国内燃机之父”滕虎忱在1920年创办的华丰机器厂，与后来的济柴、潍柴都有着密不可分的联系，甚至潍坊后来成为全国知名的“动力之城”，也受华丰影响颇深。1932年秋，华北地区第一台15马力[注]柴油机在华丰诞生，打破了外国垄断动力机械的局面。4年之后，华丰成为长江以北第一家动力机械生产基地，有“华北最大机器厂”“长江以北第一厂”之称。

滕虎忱将华丰的经营原则定为“童叟无欺、力矫虚伪”，并将这句话专门写在牌上，挂在营业室，要求员工严格遵守。

据说，有一次滕虎忱买好车票，正准备出发去青岛。突然发现柴油

机大甩轮精磨时的标准不够理想，他立即告知技师，不准使用！他还强令把不合格的大甩轮运到汽锤下砸碎，这才动身去青岛。

后来又有活塞拉杆，只有钻眼差一点，滕虎忱也要求立即砸碎。

将这些细节对照下来，以张瑞敏为代表的山东企业家在质量意识上的觉醒和对诚信经营的坚持，确是鲁商一脉传承下来的商业文明。

回到张瑞敏身上，也许在全球都再找不到创新如此频繁而大胆的企业家了，他对时代节点的准确把握，进而对管理模式的不断创新，受到国内外管理界的广泛关注和赞誉，曾被“管理思想界奥斯卡”Thinkers 50（全球最具影响力的50大管理思想家）授予“最佳理念实践奖”，成为首位获得该奖项的中国企业家，堪称“转型大师”。

第三个姓张的人，是滨州的张士平。

1985年秋，因为遭遇旱情，棉花行业萧条。

在鲁北平原的邹平县，一个乡镇油棉小厂，张士平辛辛苦苦背着棉花跑出去，又原封不动地背了回来，跟着他一道出门的供销科长、棉检科长也一脸苦涩，心有不甘。

他们到一家国棉厂推销棉花，却直接被门卫拦了下来，连门都没能进去。

中学一毕业，张士平就到这家小厂扛棉花，一步步从车间主任、副厂长，最后因为“能吃苦、最勤劳”被提拔为厂长。虽然张士平自认文化水平不高，但他是个敢想敢做、性格好强，又能抓得住行业“全局”的人。

在计划经济时代，国家对棉花管制严格，很多棉厂一过了旺季，就无所事事。但张士平盯住了上游，国家放开粮油，他就买来棉籽、大豆等搞油料加工，把工厂的生产任务排得满满当当。

现在遇上棉花滞销，张士平决定“不再受气”，号召全厂员工集资建毛巾纺织厂，棉花自产自销。他自己首先就拿出了3万元，青年员工们甚至拿出为结婚存下的钱投资到厂里。

1986年，毛巾厂建成投产，半年即赢利25万元，第二年直接翻了好几番。

张士平很早就有了“市场”的意识，对于当时外界的不理解，张士平这样告诉下属：

“不要怕，领导批评也罢，领导认为不行也罢，现在纺织在国内国外已经是市场经济了，整个产品，你们要注意一点，就是我们的产品在市场上只要能站住脚，谁也说不上我们。但是我们的产品如果在市场站不住脚，领导捧你也上不去，会死掉的。”

对于后来由油棉厂改制而成的魏桥创业集团，张士平采取“规模扩张，带来成本优势”的模式。他的经商之道也格外朴素，在张士平看来，做再大的企业与卖青菜都是异曲同工——“低买高卖，中间不浪费”。他30多年来只在两个产能极度过剩、环境极其糟糕的行业里深耕，专心专注得令人敬畏，并且具有极强的赢利能力。

这个日后全中国乃至全世界最大的棉纺织企业，同时也低调到了极致，一如张士平本人——他数十年如一日地保持节俭、低调的作风，成为中国最不为人所知的“首富”。这也让他成为研究鲁商在低调的同时默默争当第一这种“矛盾”性格的一个经典样本。

前面“三张”极尽所能“领先半步”、改造行业之时，1985年的张代理，还是个贩卖服装的个体户。但这一年来的积累，让张代理萌生创业之念。

这个出生于1955年的生意人，说话一口老青岛口音，性格跟上面三位张氏有着相似的“固执”——若是认准了什么，任谁也拉不住，一头扎进去闷声往前走。

张代理相信“难做的事情才有商机”。他用20多年的时间一步步践行自己的理念，跨出了中国服装制造行业漫长而艰难的“领先半步”——工厂定制化。

关于张代理的故事，我们容后再表。要到2015年之后，他才走到了时代舞台的主角位置，接受众人的肯定。而他的女儿张蕴蓝接班红领，则又是另一个关于企业传承与创新的新生代故事了。

在这之前，一直伴随张代理的是周围人的不理解，和说他是个“神经病”的闲言碎语——要有多么强大的克制和信念，才可以让一个人坚定而孤独地走在时代之前，成为星星之火的传薪者？

从推动时代发展的角度，企业家是当之无愧的英雄。而我们观察到的鲁商，山东“四张”表现出了更为深刻的坚韧和充满智慧的创新，成为鲁商群体值得研究的标杆。而他们跨出的“半步”，也成为他们领先全国，甚至是世界的创新距离，后来者即使花成倍的时间都未必能追赶上；而对“半步”的距离拿捏，也成为“时代不能承受之新”的试金石，有的继往开来，有的留下遗憾注脚。

在后面的章节中，山东“四张”还会频繁地出现，他们对于整个现代鲁商发展历史，有着举足轻重的影响力。

---

1. 1英制马力约为0.746千瓦，1米制马力约为0.735千瓦。——编者注

第二节 做得出来吗？卖得出去吗？

从济南遥墙国际机场一路向西南，要一个多小时的车程，才能抵达济南历下区泉城路。这条路与北面的大明湖遥相对望，一是济南最具代表性的风景名胜，一是济南最繁华的步行街。走到泉城路的最西处，三联大厦静静矗立，楼下三联商社的名字曾在济南乃至全国如雷贯耳，如今也只能从人们的记忆深处寻找一点点余响。

沿着泉城路向东，大约半小时车程可以到达浪潮路，这条南北走向的路连通了浪潮科技园和齐鲁软件园，更重要的是，其所代表的浪潮集团，2017年X86服务器销售额位居中国市场首位，挺进全球前四，浪潮服务器出货量的增速全球第一。

回到1985年，浪潮还是一台计算机的名字。当时从山东大学毕业才两年的孙丕恕，已经成为山东计算机服务公司的工程师，这个白净瘦弱的年轻人一直以能啃技术硬骨头著称。当年，他带头研发出了中国第一代0520系列微机，后来又主持开发了浪潮0540，使二级缓存达到128kb（千字节），在1989年COMDEX（计算机经销商博览会）上引起强烈反响。同年，浪潮也正式成为公司的名称。

不过，距离这家公司在服务器领域打开市场，还有至少5年的艰难历程。而在孙丕恕这个埋头搞研发的科学家带领浪潮走向高峰之前，他也不得不走上一线，品尝市场“六亲不认”带给他的苦楚。

当时，国产和进口，很悲惨地成为基本判断服务器质量的“标签”，同时，当时也只有银行这类高端客户有实力使用服务器，“可咱的服务器就是免费给人家，人家都不用，怕国产的不可靠，宁可多花钱买进口的”。客户的区别对待，孙丕恕见得太多了。

戴着眼镜、书生模样的孙丕恕，很长一段时间就带着几个同事，扛着一台“黑不溜秋的”服务器天天往银行跑。当拒绝成为常态，他都不敢轻易让对方“买一台”，而是软磨硬泡只求一个试用的机会。

有家银行的负责人被孙丕恕磨得无计可施，说：“你去弄两台IBM（国际商业机器公司）服务器转卖给我，我让你能挣着钱不就得了吗？”

这对技术理想主义者孙丕恕的打击是巨大的，自己心血凝结的研发成果，只因为一个“标签”便被一票否决。从此，孙丕恕认定技术成果一定要转化为生产力，才能达到最终目的。

专注“中国创造”的浪潮凡有新研发项目要上马，决策者孙丕恕都会问两个问题：做得出来吗？卖得出去吗？

时间流逝，唯有精神和思想可以传承。孙丕恕经典的两问，恰与数千年前的“商祖”范蠡相呼应。

范蠡出生在河南南阳，而山东定陶则是其发家和作为商人的成名之地。范蠡可谓“中国民营企业家第一人”。他是历史记载第一位白手起家，并在商业上取得巨大成就的商人，而且是三次创业，三次成为当地“首富”。

如今，走在定陶县城，我们随处可见范蠡的踪迹——范蠡青铜像、范蠡墓、范蠡宾馆、范蠡湖，甚至一条主干街道叫作“陶朱公大街”。

在范蠡的商业思想中，核心之一是“务完物”：“务”是“一定”，“完”是“完成、完美”。“务完物”的意思是：一定要做出产品，一定要保证产品质量。反过来看，要做到“务完物”，就要回答清楚孙丕恕的两个问题：做得出来吗？卖得出去吗？

若干年后，浪潮终于成为大象，这家企业在孙丕恕的坚持下真正引

领了浪潮。

山东第一批行政意义上的八头大象，是1996年山东省政府重点培植的8个大型骨干企业集团。

我们花了数周的时间，翻阅了整个20世纪90年代山东当地的报纸，在1996年12月10日《大众日报》上发现了这段报道：

“省政府出台10项政策措施，在‘九五’期间集中力量重点培植山东工程机械集团、浪潮信息产业集团、三联集团、中国轻骑摩托车集团、山东新华医药集团、山东海洋化工集团、海尔集团、青岛啤酒集团8个大型骨干企业集团，带动全省经济结构进行战略性调整，向经济强省跨越。”

在被重点培植的8个大象级企业中，有3个都在济南。除了三联和浪潮，中国轻骑摩托车集团也曾引领第一：1956年，中国第一辆民用摩托车在轻骑诞生。

1985年的时候，轻骑引进了日本K90生产技术和设备，造就了早期最流行的摩托车车型之一。不过，20世纪90年代轻骑集团由于盲目扩张，造成资金、管理都有问题，旗下公司也打着轻骑集团的旗号，生产低劣的产品，严重伤害了轻骑品牌，使得集团和核心企业济南轻骑都屡受打击，股价狂跌。2006年时，中国兵装集团对轻骑进行了重组，曾经的轻骑集团如今已经不存在了。

从济南乘坐动车，途经淄博和潍坊，抵达青岛需要3个小时左右。2018年底，济青高铁通车，这段路程缩短到1个小时。

多年来，青岛与济南一直是遥相呼应的山东“双核”，作为拥有百年工业底蕴的北方名城，青岛从不缺少明星企业。20世纪80年代，刚刚度

过转型期的青岛制造业迎来春天，以海尔、海信、青岛啤酒、双星、澳柯玛为首的青岛企业开始发力，通过不断的颠覆性的布局实现裂变式发展，为青岛经济增长注入强劲的动能。此后，青岛一跃成为中国的制造名城。

而海尔、海信、青岛啤酒、双星、澳柯玛以“五朵金花”之名享誉世界，成为城市的象征之一。

除了前面提到的海尔，1985年同样是海信发展史上的一个节点，其主要技术经济指标均位列全国电视业第一位，堪称“第一次腾飞”。海信的前身是青岛无线电二厂，与三联的前身一样，主业都是生产半导体收音机，不过青岛无线电二厂很早就搭上了20世纪70年代中期起步的中国彩电业快车，转向彩电制造。

1978年，中国第一台CJD18型彩色电视机诞生于海信。半年之后，青岛无线电二厂变身“青岛电视机总厂”，被国家确定为电视机定点生产厂。

1985年，济南无线电三厂转型成为三联公司的当口，海信集团已经在品味提前布局、及时转型的甜头了。

同样是1985年，山东青岛，有个叫汪海的企业家把自己的企业从城市迁入农村。这是国内第一家国企主动搬离城市。很快，汪海在山东境内陆续建立了13个联营厂。几年之后，国家才出台企业横向联合的政策，汪海的模式领先了全国市场。

在这家叫“双星”的企业的发展史中，类似的“第一”还有很多。

不久之后，汪海第一个以企业的名义参加美国鞋业博览会。

那时，他们连怎么租摊位都不知道，去美国的四人中，只有一个翻译会英文。大家带着产品站在路上，人来人往但压根儿没有人理他们，

别提多尴尬了。

当天晚上，47岁的汪海开始学英语，他学了5个单词：boss，指他自己；number one是指“第一”；good就是“好”；OK就是“成交”；然后还有“双星”的英文Double Star。

第二天，汪海就开始用突击学好的英语和美国人谈生意，他逢人就介绍：我是双星的boss，双星的产品是number one，双星的产品很good。

有人愿意和他沟通，他就叫来翻译继续深入聊。后来有人问他，双星是什么意思？

双星在国内的解释是：精神文明一颗星，物质文明一颗星。但要怎么跟外国人讲清楚这一点？汪海一拍脑袋：双星就是东半球一颗星，西半球一颗星。不久的将来，双星要站在全世界！

没想到客人听了十分佩服这个中国人，后来也成了双星的主要客户。

谁能想到，双星竟凭着五组单词开拓了美国市场，在20世纪80年代萌芽的大象，敢想敢做是他们的集体性格。

当下，在乔布斯的示范作用下，做新闻发布会、产品发布会成了中国品牌的标配，尤其是互联网产品。但事实上，中国首次以企业的名义召开新闻发布会的是双星，全国几十家新闻单位，包括香港的媒体都前来参加，并发出报道。

这发生在汪海将企业搬到农村的前一年。汪海认为，打广告是自卖自夸，但请记者来报道企业的改革成效，报道他们的“双星黄胶鞋”，就可以让更多人知道，并且相信他们的鞋子好。这场朴素但轰动的记者招待会，揭开了中国商品营销的序幕，也同时把“双星”打造成了当时的国

内名牌。

曾有媒体评论说：“双星超前地采用了特许经营进行连锁化发展的尝试和探索，并且取得了非同凡响的成绩，建立起了一个拥有5000多家专卖店终端、零售额超过百亿元的庞大连锁帝国，整体市场规模相当于同行业中位居前列的多个知名品牌的总和，成为连锁专卖领域首屈一指的市场先驱和经典案例。”

青岛的红星电器曾是我国三大洗衣机生产企业之一，1985年时，鲁群生还在这家公司担任副总经理。5年之后，这个经验丰富的经营者将第37次坐上被告席，为红星旗下名为黄海冰柜厂的分公司清债。后来，红星电器因经营不善被海尔兼并时，黄海冰柜厂这个曾经的“烂摊子”，已经变身“澳柯玛”——年产冰柜100多万台、全国有名的“冰柜大王”。

1985年的青岛啤酒，刚刚度过其82岁的生日。这年的7月，青岛啤酒获得“华盛顿亚洲啤酒评比会”冠军，这是由美国颇具影响力的消费品杂志《华盛顿人》举办的“国际啤酒会”，他们会评比美国从世界各国进口的350种啤酒，这已经是青岛啤酒第二次获得冠军了。

山东的“8个大型骨干企业”和海尔、海信、双星、澳柯玛、青岛啤酒，这青岛的“五朵金花”，从1985年开始，将在很长一段时间里占据中国商业历史的排行榜，成为引领家电、啤酒、制造等行业数十年的耀眼灯塔。

第三节 从1985年开始

2018年3月，一则帖文迅速刷屏——《看呆！湛江富豪捐2亿建258套别墅赠乡亲，房子却送不出去！》。原来，因“北大毕业卖猪肉”走红的天地壹号创始人陈生，从2014年起捐出上亿元资金，在老家广东湛江遂溪县官湖村，为乡亲无偿修建了数百套别墅。

没料到，修好的别墅连续遭到恶意破坏，有些村民要求多分几套房，还有村民领取别墅外要求支付拆除旧房的赔偿金……如此焦灼4年，竟然一套房子没有送出去。陈生为此心灰意冷，连续两年没有回乡。

如今，“回报乡里”蔚然成风。但“先富起来的人”对乡村总是怀着一种复杂的感情，有时爱之深切，有时恨之入骨，想融入却无从融入，想逃离却难说出口。

同样在2018年回乡发展经济的京东创始人刘强东，在听闻陈生的遭遇后，发布了一条微博：“初衷非常好，不过农村非常复杂，稍有不慎就会引火烧身！明明大好事也会引发无数矛盾甚至指责……我现在在两个村负有直接扶贫责任，也是小心翼翼……”

有没有企业与农村融合较好的样本？有的，比如山东南山村。

2017年初，“中国第一村”华西村负债350亿元的新闻，让媒体再度关注曾经的“中国十强村”，发现唯一实力尚存的就是山东烟台龙口市南山村。有评论称，南山村可能是目前唯一真正的“土豪村”了。

我们一行人行走在南山村，很难将脚下的这片土地与“村”联系在一起。这里有成片的别墅、密织的柏油路，甚至还有一家肯德基、一所二

本大学、一个被中国高尔夫球协会指定为国家高尔夫球训练基地的高尔夫球场。有媒体报道，截至2015年，全村人均净资产超过1000万元。

南山村的标志性崛起，同样发生在“星星之火”点燃的1985年。

在此之前，南山村的发展与其他村子并无二致。十一届三中全会之后，南山村也紧跟经济风向创办棉纺厂、投资玻璃纤维加工等。在山东的任何一个村，你都能找到类似的村办企业。有所不同的是，1985年，南山村在全国率先实行股份制，让家家都有“股金证”，每年根据公司效益分派红利。

据说，南山村股份制改革后不久，有人来村里调研，惊讶地发现在村口晒太阳的七旬老太，都对自己的股份多寡、年终分红数量了如指掌。由此可见南山村“股改”程度之深。

仅仅两年后，南山村户均资产超过百万。

如今，南山村成为解读“中国模式”的范本之一，也是中国新型城镇化的样板。

与南山村同属山东烟台的莱州，还有一个“样板”——登海种业。

这是新中国成立的第一家民营玉米产业化种子企业，创办人李登海被誉为“中国紧凑型杂交玉米之父”，与“杂交水稻之父”袁隆平齐名，并称“南袁北李”。

在媒体上，我们能找到的关于李登海的最早报道，可追溯至1988年10月5日的《大众日报》。当天的报纸刊发一则消息：“莱州市农民育种专家李登海，利用新育成的紧凑型夏玉米杂交新组合340×478进行高产栽培示范，是日经中国农科院、山东省农科院的专家对1.03亩[注]现场验

收，亩产量达1008.9公斤，创全国夏播玉米单产最高纪录。”

要等到10年以后的1998年1月17日，我们才再一次看到他的身影。

在那天的《大众日报》上，初中学历的李登海从“农民育种专家”成了“玉米育种专家”：“……国内最早的民营农业科研单位——莱州市登海种业（集团）有限公司正式挂牌。该公司是由玉米育种专家李登海创办的民营机构——莱州农业科学院买断莱州市市属农业科学研究所和西由镇镇办种子公司而组建的。”

仅在烟台一地，类似南山村、登海种业的“样板”还有很多。

事实上，1985年在山东燃起的“星星之火”，所涉及的行业和领域绝不止机械、IT（信息技术）、白电、啤酒、鞋业……我们从深海到太空，从厨房到田间地头，从密织的交通网络到智能计算机信息网络，都能看到灼灼跃动的鲁商之火。

挪威北海海域，几乎是全球海况最恶劣的地方，风高浪急，冬日还会冰封，这里的标准是全球海工行业里的最高标准。

在这里，共有30多座深水半潜平台，多数为新加坡、韩国制造，其中有三座来自中国烟台，但却是挪威历史上仅有的几口“完美井”——短时成井、出油顺畅。

这三座平台的制造商是中集来福士，他们自主设计建造的蓝鲸一号深水半潜式平台，重达42000吨，甲板面积相当于一个标准足球场大小，从船底到钻井架顶端有37层楼高，建造价格大约7亿美元，足以购买两架空客A380。挪威的三座平台，便是创造世界纪录的“蓝鲸”兄弟。

蓝鲸一号是全世界最先进、作业水深和钻井深度最深的半潜式海上钻井平台，从设计、开机到交付使用，仅仅用时3年10个月，其中大量的新技术，大部分来自烟台中集来福士的自主设计。我国在南海全球首

次试开采可燃冰成功，蓝鲸一号功不可没。

我国上空的宇宙中，从神舟一号到神舟十一号，每一艘神舟号飞船上都有烟台航天513所研制的30余套设备。在神舟七号任务中，513所还承担了航天员出舱通信子系统和舱外航天服中70%的电子设备的研制工作。

此外，513所还助力了天宫二号、世界首颗量子科学实验卫星墨子号的发射升空。

烟台龙口的丛林集团依靠创新性的“绿色铝”，大大降低了高铁车厢的重量，为高铁提速扫清了障碍。

……

如今，烟台被称为山东“第三核”，位于中国全国城市20强，在省内仅次于青岛，是山东半岛的中心城市之一，也是环渤海地区的重要港口。

烟台作为国家首批开放的沿海城市，其发展历程可谓是“卧薪尝胆”。

一方面开始进行大格局的规划建设：棚改、高铁、各县市区道路规划、组团融合发展……烟台已逐渐成为省内第三大城市，形成了先进的园林城市群，城市宜居性得到大幅提升。

另一方面发挥自己港口城市的优势，向多个领域做布局延伸。2017年烟台港口吞吐量破4亿吨，高居全国沿海港口城市第9位，综合实力在省内位列前三。

其发展更是呈现了惊人的“烟台速度”，从跨入“全国城市综合实力50强”行列，到现如今惊艳世界的“大国重器”，多样化辐射发展。

但仅仅“第三核”烟台，并不能将山东群象的面貌完全展示。1985年，还有更多山东初生大象用稚嫩的四肢，勉力撑起自己的身躯，昂首挺胸迈出第一步。

1985年，秦玉峰正在车间里做工。后来见过他的人都说，这个1958年出生的山东汉子，有一双白皙细嫩的手。在我们曾经与秦玉峰的一次面对面聊天中，他说这是因为他早年师从东阿阿胶第七代传人刘绪香，每日用双手洗皮、泡皮、炼胶，在阿胶滋养下久而久之有了一手好肌肤。32年后，他成了东阿阿胶的总经理。

1985年，莱阳人孙孟全正在攻克一个世界级难题——如何通过物理压榨的方式做花生油。随后，他创办了鲁花植物油厂，把“为人民服务”作为办厂理念，高高地挂在了工厂的外墙上。

1985年，47岁的山东荣成人吴炳新正饱受肝病之苦，一度生命垂危。他不认命，辞去包头矿务局的公职，下海创业，同时寻找治疗肝病的方法。4年后，因为生病研究了不少保健养生品的吴炳新，进军保健品行业，于是有了后来的“三株”神话。

而在1985年的前一年，山东大学的几位老师利用业余时间，成功研制出中国第一代基于微型计算机系统的电网调度自动化系统。目前，这个被命名为积成电子的智能电网调度系统，在地市级市场占有率近30%；智能配电网系统在近30个大型城市成功运行，十几万台配电终端投用；全国近4000个变电站、10多万套变电站自动化产品稳定运行；400万套电能信息采集终端在现场投运；新能源发电自动化系统在几十个发电厂投运。

……

1985年，星星之火在齐鲁大地点燃，大象开始崭露头角的时候，大环境其实并不那么相宜。那仍然是一个物质匮乏的时代，新的秩序尚未

确立，旧的秩序尚在运行。而放眼中国，20世纪80年代中国商业刚刚崛起，一切百废待兴，商人群体逐次登场。鲁商裹挟其中，蓬勃生长，以待燎原。

---

1. 1亩为1/15公顷。——编者注

附录 山东群象的“旧船票”

山东省造象上扬之势一直持续到2006年，国家统计局公布的“2006年度中国大型工业企业”名单中，山东共有310家企业上榜，比上年增加了31家，总量和增量已经连续多年领跑全国。

2009年，经济危机之后，山东被江苏反超，经济排名退至第三位。此时，浙江省非公有制经济增加值已经占到全省GDP的73.6%，而山东直到2012年才达到54.7%，比起同年的江苏也还有12个点的差距。

此后，山东开启了连续多年的转型调整之路。

据2018年2月22日，山东省省委书记刘家义在山东省“全面展开新旧动能转换重大工程动员大会”上的讲话可以知道：

从产业结构看，山东主营业务收入排前列的轻工、化工、机械、纺织、冶金多为资源型产业，能源原材料产业占40%以上，而广东、江苏两省第一大行业均为计算机通信制造业。

全国互联网企业百强山东只有两家，排名都在60名以后，滴滴打车、支付宝、微信红包等具有超前引领作用的创新模式，都没原创在山东。

山东服务业仍以交通、商贸、餐饮、住宿等传统服务业为主，现代服务业发展较慢。

从能耗水平看，山东能耗总量、主要污染物排放总量均居全国前列，能源消耗占全国的9%，其中煤炭消费量占全国的10.6%；二氧化硫、氮氧化物、化学需氧量排放总量全国第一；万元生产总值能耗为

0.57吨标准煤，高于广东、江苏等省。

从发展质效看，山东省2017年单位生产总值财政贡献率只有8.39%，分别比江苏、浙江、广东低1.12、2.82和4.20个百分点。

经济总量，山东与广东的差距由2008年的5860亿扩大到2017年的1.72万亿；与江苏的差距由50亿扩大到1.32万亿。有研究报告认为，山东“转调进程总体上落后于广东、江苏5年，有些方面落后得更多”。

对于山东的领导班子来说，“提升产业层次、优化产业结构、实现转型升级”仍是“重中之重”。

第二章 新鲁商1993：繁星般交错

光线在膨胀

跃入世界：我

是一个事件的创造者

在开天辟地的

时代

——捷纳狄·艾基

现在看来，1993年对鲁商来说是一个难以忽视的年份。

在这之前与之后的数年，许多曾无比辉煌的巨头倏忽消失，许多今天仍然闪耀的巨星不过才刚刚登场。那段时期，也就是以1993年为代表的20世纪90年代，如果说“消失”与“登场”有着什么共同的特点，那一定是浓郁到化不开的时代气息。从人们对它们的描述上，我们就能够轻易地感受到这一点：转制、私有化、下岗、下海、丢掉“铁饭碗”……

“消失”与“登场”，繁星般交错在整个90年代的天空。

它们几乎是同时发生的。

1993年，济南一家大型国企——济南纺织厂宣布破产。这是济南破产的第一家大中型国企，它的破产也拉开了山东经济大变革的历史序幕，民营经济开始崭露头角。

破产，首先消失的是许多人曾引以为傲的“铁饭碗”。但一名叫卓长立的纺织女工，试图凭个体的努力，登上新时代的舞台。

她先是来到曾隶属纺织厂的一家宾馆烧锅炉，凭着聪明与勤快，在短短数年之间，就完成了从锅炉工到服务员再到经理的逆袭，甚至还在济南开了几家连锁店。小有成就后，卓长立成立了一家公益组织——济南阳光大姐，专门服务那些像她一样曾“被消失”的下岗工人。

比起易被遗忘的“消失”，“登场”似乎更令人瞩目。这首先发生在一些个体身上，就像卓长立。

同样是1993年，在距离济南不远的河北，一个叫杜双华的人刚刚创办了一家制管厂。10年后，这家制管厂变成了一家山东企业——日照钢铁厂。那时杜双华还不知道，自己将很快成为山东首富。

这是一个个体登场的好时代，起跑或许有差异，但出发时那份未知却是一致的。同样，在一些日后影响深远的行业，也迎来了未来英雄们的小试牛刀。

据《大众日报》报道，截至1993年12月31日，山东商品房建设投资69.05亿元，增长84.2%。这是中国房地产第一轮泡沫的开始，如今我们耳熟能详的地产枭雄们正次第登场。

42岁的山东莱州人任志强，在北京带头改组了华远股份，亲任董事长兼总经理，一手创建“华远”品牌。此外，许家印、宋卫平、孙宏斌、吴亚军等，也是在这一年前后出发的。

而潍柴、山推、济南二机床、杰瑞、中车四方……如今“大国重器”方阵中的佼佼者，基本都是从20世纪90年代开始破土，用20多年的低调和坚韧，助力国家参与当今全球机器制造的竞争和博弈。

以海尔、海信为代表的家电行业，以浪潮为代表的IT硬件行业，以

魏桥、如意为代表的纺织行业，和以泉林为代表的造纸行业等工业“轻器”，也是在同一时段与同行做出了不同的选择，走上了一条完全不同的道路，造就了今天各行业中轮番上演的鲁式逆袭。

……

1993年，这是邓小平南方谈话的第二个年头，改革之风从南方沿海席卷中国广袤内陆，终于登陆山东这个同样靠海的半岛。于是一批人满怀希望，从田间地头、机关大院、工厂车间，纷纷出走……

第一节 齐鲁重器

1993年的一天，刚满30岁的孙伟杰走进校领导的办公室，执意要承包校办企业的那两间破平房。孙伟杰与领导聊了很久，主要是领导在说，他默默听着。

校领导觉得可惜，不断劝他，作为学校里最年轻的科级干部，要珍惜前途。孙伟杰不说话，但心里已经打定了主意。

不久学校决定公开竞标，每年只要交25000元的承包费，就可以拿到校办企业的经营执照和作为经营场所的两间破旧平房。孙伟杰毫不犹豫地用最高的承包费拿下了公司的经营权，他“下海”了。

这是邓小平发表南方谈话的第二个年头，胸怀抱负的年轻人纷纷抓住改革开放的第二次浪潮，满怀憧憬走上未知的前路。

对于烟台的孙伟杰来说，下海的第一步，是在那两间破平房里支起油锅，炸油条。

同时，这个并不安分的年轻人，也一直在观察发掘有什么业务可以做。两个月后，孙伟杰偶然在烟台的一家保税仓库看到了一张传真，这让他心里一动：这是跨国企业阿特拉斯–科普柯集团从总部发过来的成本信息，价格竟只是保税仓库对外销售价格的一半。

自此，孙伟杰开启了创业之路，以原始部件生产厂采购的渠道优势赚取价差，到后来在1997年创建杰瑞公司，逐步拓展矿山配件市场、油田开采设备，再到2018年，杰瑞集团自主研发的“阿波罗”涡轮压裂车，作为能源领域的油气装备创新成果登上了央视纪录片《大国重器》，杰瑞“用短短15年的时间走过了西方同类企业60年（所走）的路”。

从零配件入手，逐步进入机械行业深水区，进而成为一代巨头，孙伟杰不是第一个这样干的烟台人。1912年，在烟台烧开水的小商贩李东山，也是这样起家的。

李东山是中国现代钟表工业的创始人。

他最初只是烟台北大街上一个烧开水的小商贩，由于善于经营，“专事缺门，独得其利”，逐步开办五金店、玻璃厂、制伞公司，后来经销德国、日本的机械摆钟，产生了办厂制钟的想法。

为了学习国际最先进的制表技术，他耗费6年时光，辗转德国与日本，在知名钟厂做勤杂工，留心记录制造钟表所需设备和原材料。归国后，李东山创办德顺兴造钟厂，一举跻身国际名表行列。

在他的带动下，烟台造钟工业迅速拓展，高峰时同时存在7家大型造钟工厂。从这些工厂出来的钟表业骨干，先后在沈阳、丹东、天津、上海、北京等地开办造钟厂，促进了国内造钟工业的发展。因此，烟台也被誉为“东方瑞士”。

其实从李东山身上，我们还可以看到东北工业与山东工业的些许不同。

东北老工业基地被称为“共和国长子”，是在特定政治环境与时代背景下发展起来的。20世纪50年代，由于东北资源丰富，又临近苏联，再加上当时军事实力最强的东北野战军驻守，因此在第一个五年计划中，东北被确立为中国首批重工业基地，为新中国的崛起打下了坚实的基础。

但山东工业的由来，就如李东山对于中国现代钟表工业的意义，不只有国家层面的宏大背景，还往往有其历史上的传承，或与历史上的个体奋斗有关。

比如1919年，杂货铺学徒出身的杨子生，在青岛成立中国第一家民族染料厂——维新化学工艺社，后来成为国内分散染料生产量最大的双桃精细化工。

比如1920年，锻工出身的滕虎忱，成立了山东第一家柴油机生产厂——华丰机器厂，后来成为与潍柴齐名的济柴。

比如1932年，欧洲归国留学生马伯声创办仁丰纱厂；看门伙计出身的苗星垣（及其胞兄苗海南等）创办成通纱厂，后来成为济南国棉三厂和四厂。如今全球最大的纺织企业魏桥、上市公司孚日等知名企业，都曾在济南“棉”字号老厂拜师学艺。

或许正是这份历史上的传承，才造就了山东装备制造大省的地位。

如果说孙伟杰、李东山代表着将西方先进技术引进国内，那么下面这些齐鲁重器，则无疑是国产品牌对外输出的代表。

《大道鲁商》一书里讲了这样一个故事。

2011年2月，美国底特律汽车城的福特公司总部，来了一位学者型中国企业家，他就是济南二机床集团有限公司的董事长张志刚。

彼时，济南二机床这个原来名不见经传的小厂，励精图治，研发出中国第一台大型龙门刨床、中国第一台大型闭式机械压力机，是目前中国规模最大的锻压设备和大型数控金切机床研发制造基地，已跨入“世界三大冲压设备制造商”行列。

由于国内大多数汽车厂商都使用济南二机床的汽车冲压流水线，远

在大洋彼岸的福特公司感到深深好奇，前后8次来济南考察，最后确认山东济南二机床厂的设备，达到了世界一流水平。

张志刚此行，有望拿下福特的合作大单。

谈判进行至深水区，福特向张志刚提问：“你以为，你的战略对手是谁？”那时，福特的合作方是德国舒勒公司，二者合作由来已久。张志刚沉思片刻，用英文回答：“德国舒勒公司说，我们是他们的竞争对手。”

会议室响起一片掌声，张志刚得到了对手的尊重和赞许。福特主持谈判的弗莱明博士毫不犹豫地签下了一次性引进五条大型快速智能冲压流水线的协议。中外媒体惊呼：百年福特换上了中国设备。

当美国底特律福特总部的办公室响起对济南二机床赞扬的掌声时，与底特律同在美国的纽约，装备着山东潍柴博杜安发动机的轮渡正缓缓行进在伊斯特河上。这是中国柴油机首次进入美国市场。

在机器制造上，要突破国外垄断并不容易，潍柴花费了大量时间攻克难关：攻克大马力高速柴油发动机，潍柴用了10年；工程机械发动机需要把卡车发动机的“风冷”变“水冷”，潍柴用了5年；2012年，潍柴收购意大利游艇巨头法拉帝以后，消化对标用了2年，潍坊生产的相近功率段船舶发动机终于达到法拉帝的质量标准……

2017年，潍柴的发动机、变速箱、火花塞、液压传动系统等品牌，销量已经位居行业领先地位。

除了我们前面提到的山东“第三核”——烟台的重器，现在推开窗户向外张望，陆地上跑的、天空中飞的，处处有齐鲁重器的身影，处处是鲁商活跃的踪迹。

如果我们抬头，能够发现齐鲁重器横贯长空的身影。我国自主研制的新一代喷气式大型客机C919在上海浦东机场首飞成功，标志着中国成为世界上少数几个拥有研发制造大型客机能力的国家之一，打破了少数制造商对民航客机市场的长期垄断局面。

让国家也引以为傲的“大飞机”——一般是指最大起飞重量超过100吨的运输类飞机，包括军用大型运输机和民用大型运输机，也包括一次航程达到3000公里的军用或乘坐达到100座以上的民用客机。

其所使用的钛合金紧固件，主要由位于烟台高新区的东方蓝天钛金科技有限公司生产。此前有报道称：首飞的商用大飞机C919，单机需要标准件109万件，其中，钛合金材料零部件需要20万件左右，这意味着烟台将为国产大飞机提供近两成的标准件。

回到地面，时速400公里的动车复兴号正在京沪高铁轨道上飞驰，而在青岛，有着100多年历史的中车青岛四方机车公司，正在带动青岛棘洪滩“动车小镇”的崛起。

从这里驶出的高速动车组超过1000列，安全运行超过14亿公里；全中国近一半的动车产于此；这里有世界速度最快的CRH380A高速列车……

而在济南，我国下一代神威E级原型机正开工建设。神威E级计算机将拥有每秒百亿亿次的数学运算能力，性能将比目前全球最快的超级计算机（神威·太湖之光，每秒12.5亿亿次）高出8倍。

……

2013年11月6日，央视二套首播纪录片《大国重器》，记录了中国装备制造业创新发展的历史。其中有这样一段话：“中国装备制造业正在经历一场转型，一次革命，它每分每秒都在改变着中国。从观念转型

带动结构转型，不断突破行业边界，以总包和服务赢得先机，让机器充满智慧，让销售走向极致，突破中国制造‘空壳化’，这是迈向高端制造的国际路径。”

而这，也正是1993年孙伟杰踏进校领导办公室时，想要做的事。

第二节 家电星空的三场旋风

确切地说，中国家电业诞生的整个20世纪90年代的星空里，一共遭遇了两场旋风：一场叫价格战，一场叫芯片战。这两场旋风，主导了整个中国家电业发展的“上半场”。如今，家电巨头们正面临的第三场旋风，就是以互联网为代表的新技术、新思维、新模式的革命。

1993年，36岁的青岛电视机厂厂长周厚健，嗅到了风暴的来临。

刺激他有所察觉的，是日本同行们的一句嘲讽：中国的企业就像是一帮水果贩子，市场上需要什么水果，他们就去包装贩卖什么水果，但他们不是种水果的，更种不来优质水果，而只是水果贩子。

这句话的潜台词是：第一，中国的家电企业是在“以做生意的方式做企业”，明显的短期投机行为违背了企业发展的本质要求；第二，种水果的人控制着整个产业链的上游尤其是不断创新的核心技术，他们不但可以从中国水果贩子手里赚取巨额利润，而且对水果贩子永远具备“持续竞争优势”，如果某一天种水果的人决定自己贩卖水果，中国的水果贩子们将不得不在市场上“靠边站”；第三，水果贩子不具备技术创新能力，尤其是主观上不高度重视技术的自主创新，因此理所当然会被跨国竞争对手藐视。

日本人所言，虽然让人刻骨铭心地痛，但是是对的。从这一角度看，中国的水果贩子们，一诞生就面对着必然会到来的生死大考验。时间将越来越快地把这颗定时炸弹塞到中国家电企业的怀里。

而这一切，中国的大多数家电企业至今没有完全认识清楚。但在1993年，深受刺激的周厚健却头脑清醒。因此当第二年，青岛电视机厂转型海信电器，周厚健上任海信总经理时，他就立志把海信打造成“种

水果的人”，而且十年行动如一日从未动摇。可悲的是，在很长一段时间里，这反倒让海信成了中国家电业同行们嘲笑的“异类”。

周厚健首先面临的是中国家电行业的第一场旋风：价格战。

进入20世纪90年代之后，松下、东芝、索尼等一干洋品牌大举进军，本土企业家不得不各出奇招，中国家电市场一时风起云涌。

张瑞敏从1991年起开始走多元化之路，通过不断兼并，从冰箱、洗衣机到彩电、空调甚至VCD（激光压缩视盘）播放机，海尔一下进入了很多领域。

1992年，广东顺德的梁庆德不满足于做羽绒加工，专门带队到日本考察了东芝的微波炉生产线。回来之后，他把公司正式更名为“格兰仕”，从东芝引进技术和生产线，开始转战微波炉生产。数年之后的世纪之交，格兰仕成为世界知名的微波炉生产基地，“微波炉大王”享誉世界。

同是顺德人的何享健在这一年积极主动地争取到了顺德唯一的股份制试点名额，推动了美的进行股份制改革。

1993年，美的集团在深交所上市，成为中国第一家由乡镇企业改组而成的上市公司，外界当时的评论是“一架三轮车，驶上了高速公路”。而何享健虽然当时并不太懂股票，但坚持认为，“一个企业的进步、规范需要股份制改造这种代表未来方向的手段”，“我这个人看问题一直比较超前，什么事都要看得远一点”。

1993年，另一家家电企业旗下的通信设备公司也在深交所上市，成为国内通信终端产品企业中第一家上市公司。这家家电企业叫作TCL，其在前一年推出了“TCL王牌”彩电，在中国市场一炮而红。

这一年，珠海一家叫格力的小厂，推出了它们的“空调王”；在南

京，格力销售业绩排名第一的业务员董明珠，以3650万元的销售额，为公司打开了江苏乃至整个华东市场。

而这时的周厚健，正代表海信前往日本与三洋谈判，希望引进后者的空调变频技术，进行合作开发。

20世纪90年代，家电市场的第一场旋风在1996年全面爆发。

点燃导火索的也是一个山东人——出生于山东荣成的倪润峰。他带领四川长虹电器率先降价祭旗，宣布长虹所有品牌彩电一律降价，幅度超过18%，以“惊人的跳楼价”打响了中国家电行业的第一场，也是史上最为惨烈的价格战。后来，这个山东汉子以家电行业的“价格屠夫”之名被人们所铭记。

至少在第一场价格战中，倪润峰“以降价手段在那个年代成功撬动了供需的杠杆”（《刘强东黄光裕倪润峰，30年，三个“价格屠夫”》，虎嗅网发表于2012年8月15日），使得长虹彩电的市场占有率猛增至35%，成为中国彩电名副其实的第一品牌。

随后熊猫、牡丹、黄河等老彩电品牌迅速跟进，几乎所有的电视品牌都下场了，一时杀气腾腾。

周厚健的反应却是宣布海信不参与价格战，而是以提高技术质量和服务来应对。当时按销量排，海信还只是位居第五的“小弟”，人们都觉得海信“打不起”。周厚健说：“我不跟他，一跟就进入了他的逻辑，死定了。”

价格战一直持续到世纪之交，行业整体利润被拉到最低，人们猛然发现，高价的日本品牌和荷兰品牌依然活得很好，而中国家电企业却在价格战中自相损耗。包括长虹，因为多次发起价格战而四面受敌，后来更是一蹶不振。

这个时候，海信反而冒了出来，在长江以北的市场跑马圈地，此后数年销量连续翻番。

巧的是，就在周厚健上任海信电器那一年，在距离青岛不远的烟台，有个叫王旭宁的老师辞去教职工作，下海创办了中国最大的豆浆机品牌——九阳。

席卷中国家电行业的第一场旋风，王旭宁同样拒绝参加。

他不参加，因为一开始根本不需要。

世界上本没有豆浆机，直到王旭宁发明豆浆机。等到九阳创立的第15个年头，苏宁、美的等著名家电品牌才对这个行业发起冲刺。这是中国家电绝无仅有的时刻，豆浆机可能是中国原创并做成一个行业的家电，而且在长达15年的时间里，一个品牌就代表了一个品类。

美的等发起冲刺前的2008年，九阳已经上市深交所，市值138亿元，离职教师王旭宁的身价也超过了40亿。

九阳的崛起并非一帆风顺。事实上，巨头们之所以长时间不进入这个行业，是因为对这个行业不太看好。毕竟，作为领航员的九阳，在创立后长达8年的时间里，并未摸到打开市场的门路，销量不佳。

1994年，37岁的周厚健执掌海信电器，面对的是一个本土企业野蛮生长的家电市场；王旭宁25岁创办九阳电器，面对的却是根本没多少人喝豆浆的市场“真空”。

王旭宁之所以研发豆浆机，是因为从小就喜欢喝豆浆，但苦于做一次豆浆至少耗时7小时，非常不易。从北京交通大学电机专业毕业后，他花了半年时间，研发了一台只需15分钟就能做出豆浆的机器。但20世

纪90年代初，生活刚有所起色的城里人，爱喝的不是颇具乡土气息的豆浆，而是牛奶。

怎么办？“包装豆浆，再卖豆浆机”。

从1994—1995年，王旭宁团队翻遍《神农本草》《本草纲目》等中医著作，按照“利水下气”“解诸毒”等门类，将豆浆的养生功效印成册子，在济南各繁华路口发放。甚至有段时间，王旭宁走遍济南1000多所中学，免费送豆浆。

此后10年，九阳豆浆机研发技术迭代11次，第一批性能稳定的豆浆机终于问世，当年销量1万台，次年销量5万台，第三年销量1000万台……第五年，九阳上市。

价格战真正出现在豆浆机行业，已经是中国家电竞争白热化的2012年了。要不要低价促销？王旭宁依然选择拒绝。

他做了三个动作：第一，进军二三线市场，避开一线红海市场；第二，既然价格战是品牌与经销商联合打，而经销商向来是利益导向，那就免费对经销商进行培训，为经销商赋能；第三，将“是否压货”作为经销考核的唯一标准，达标重赏，不达标重罚。

由此，中国家电竞争白热化的2012年，九阳在不参加价格战的前提下，创造了一个奇迹：继茅台和老干妈之后，成为第三家经销商不压货的品牌。

但始终笼罩在中国家电业的，绝不只有一场旋风。周厚健和王旭宁尚未来得及喘息，第二场旋风便倏忽而至——芯片战。

如果说价格战是“内战”，发生在国产品牌之间，那么芯片战则是对外的。甚至，芯片战与其说是“战”，不如说是一场赤裸裸的被殖民。面对掌握高技术内核的外商，国产品牌要么选择合作，被盘剥掉大部分利

润；要么不合作，坐等被淘汰破产。

2000年7月14日，一家名叫泰鼎的外国公司正式向全球市场推出了一款只有邮票大小的电视机芯片。在半导体世界里，它平凡得毫不起眼，然而对于中国，这张小“邮票”却意义非凡：这种芯片可用于中国现有显像管，这使中国过剩的显像管生产线有了新的生路。

对于正在生存泥淖里挣扎的中国彩电企业而言，这是多么巨大的诱惑啊！果然在一个月之后，中国彩电业又发生了全局性动荡，泰鼎的一张小“邮票”便使中国彩电业乱成了一锅粥。芯片的控制力实在太强大了！海信也购买了大量泰鼎芯片，推出了胶片电视，这种高清晰度的电视很快便成为市场的宠儿。周厚健有些许得意，却丝毫兴奋不起来。他比任何人都清楚，自己能从泰鼎手里买来技术，别人也能。很快将会有各种品牌的类似于胶片彩电的产品在市场上与自己杀价竞争，陷入又一轮的恶性循环……

一方面是中国企业们低质低价竞争造成的全行业自废武功，另一方面是跨国公司在技术领域的进步已难以望其项背。海信究竟该何去何从？混迹于其他中国企业中断无出路，如果也去做泰鼎那样的音视频电视芯片虽然前途远大，但成功的可能性微乎其微。

然而周厚健非常清楚，学着“种果树”而不是做“水果贩子”，是海信在将来的全球竞争中的唯一出路——技术之路再难也得走下去。

“价格战”之后，海信跻身行业前三，但周厚健出人意料地没有乘势追击，而是选择一再调低海信的增长目标，踩了几次刹车，海信的规模增长从100%一直落到30%以内。从1998年开始，周厚健在海信内部不断强调，利润比规模重要，安全比利润重要。

从此，海信坚决地选择了“技术立企”的发展战略。他们知道这是一条必须自甘寂寞、非常漫长，甚至是痛苦不堪的道路。所有海信人面对

市场短期暴利的喧嚣诱惑，都必须保持一颗坚定不移的平常心。

事实上后来海信的确被所有的旁观者批评为过于“保守、稳健”，而周厚健只是气定神闲地告诫员工，“不与别人比谁做得更火，而要比谁做得更长久”。

开弓没有回头箭。接下来十年如一日，海信在彩电、空调、冰箱、电脑、手机等领域进行了最新技术的引进、消化，最后逐一实现了自主创新与大规模产销；同时他们全力以赴地跟踪全球最新的科技进步。

几年之后，海信已经拥有了国家级的企业技术中心，建有国家一流的博士后工作站，每年承担十多项国家级项目。占地近7万平方米的海信研发中心里有1500多名专业技术研究人员在日夜不停地工作。这个研发中心是国家创新体系试点企业研发中心（全国仅两家）、国家级企业技术中心、国家863产业化基地和国家级生产力示范促进中心。最终海信形成了以家电、通信、信息为主导的3C融合的产业结构。

同时，4年的低调研发，海信自主研发的数字电视“信芯”终于诞生，这是第一枚具有自主知识产权、音视频领域产业化的国产彩电芯片。

2005年6月，国家信息产业部对芯片完成了最后鉴定，认为这款只有一张邮票大小，实现了业界领先的0.18微米制程，采用CMOS（互补金属氧化物半导体）制造工艺，内部集成了近200万个逻辑门、700多万个晶体管的“信芯”，已达到了SOC级（系统级芯片）的超大规模集成电路设计水平，还认定该芯片具有国际领先技术水平，实际运行检测情况十分理想。

就是在这时候，周厚健等人将它命名为“HIVIEW信芯”。

信芯的成功，是一场孤注一掷的行动。3000万元的投资数额不大，

但它的意义却是无法用钱来衡量的。

“信芯的意义不在于卖了多少，而在于对行业产生的拉动作用。”周厚健说。信芯的直接影响就是半年时间内，同类进口芯片价格大幅度跳水。高端芯片由15美元降到了8美元，中低端芯片从13美元降到了6.5美元。

海信的惨烈厮杀，并没有发生在创立了一个行业的九阳身上。毕竟，发明和定义一个行业本身就是在定义这个行业的技术天花板。那么九阳面对的就不是外商了，而是这个行业的天花板——九阳自己。

从1994年开始，九阳攻克了一系列豆浆机技术难题，比如豆子如何不糊，如何保证豆浆机清爽易清洗。2014年后，王旭宁宣布豆浆机进入“无渣”时代。他推出的破壁豆浆机，在粉碎黄豆的同时，不影响豆浆原有的香醇，同时不留残渣。如今，破壁机本身也俨然成了一个新电器种类了。

值得注意的是，九阳破壁机号称具有三大“智能”功能：智能温控、智能海拔识别、智能电压识别。这其实奏响了中国家电业第三场旋风来临的序曲，就是互联网时代、智能时代。

这场旋风，并不首先发生在海信、九阳等传统家电企业，而是由门口的野蛮人——以小米、暴风、PPTV等为代表的互联网品牌首先发起。

首当其冲的还是海信。

这真是意想不到的对手阵营，居然来自视频网站、手机制造、网络

播放器……它们纷纷从互联网领域切入电视，逐渐形成互联网电视阵营，快速崛起，不到3年时间，拿下整个电视行业20%以上的市场份额。

别无选择，传统电视阵营只能快速跟进，如海尔的mooka（模卡），创维的酷开，TCL的雷鸟，康佳的KKTV，长虹的CHiQ……海信也推出了自己的VIDAA。

在这个传统电视与互联网电视的界线逐渐模糊的时代，传统电视虽然并不像互联网电视品牌那样高调，赢得许多关注，但传统电视始终坚信发展核心技术才是驱使电视行业进步的源泉。

目前传统品牌基本分为了三大阵营，也就是我们非常熟悉的OLED（有机发光二极管）、量子点、激光电视，而这三项技术在未来几年内的竞争也会异常激烈。传统品牌间这种拼技术、拼差异化的竞争也让整个产业形成了良性竞争的氛围。

由于目前一些互联网电视丧失了价格上的优势，在产品上又很难有说服力，所以消费者的目光重新回到了传统品牌。而传统品牌也没有让我们失望，三星又推出了全新QLED（一种不需要额外光源的自发光技术）无镉金属量子点电视，进一步巩固了其在量子点领域的霸主地位。而索尼重新回到了OLED技术的怀抱，这对推动整个OLED产业的发展也起到了积极作用。海信则是一直推动激光电视的发展，在2018年还推出多个尺寸的激光电视产品。

如果说，在这第三场旋风中，海信对自己有何定位，那一定是它在2018年俄罗斯世界杯足球场护栏上的那句话了——“海信电视，中国第一”。这是理工男周厚健难得的高调时刻。比起海尔张瑞敏、格力“董小姐”，“唯恐把话讲大”的周厚健在大众和社交网络中的存在感一直很低。

但此次赞助世界杯，不惜被质疑“违反广告法”也要吆喝“第一”，显然是周厚健的自信之举了。有趣的是，在网上海信“是否违反广告法”讨论得热火朝天之际，2018年6月27日，新华网、人民网、经济日报、南京日报、光明网等上百家主流媒体借助中国三大权威调研机构的市场数据集中报道：海信电视市场占有率在中国位居第一。

这些报道被外界视为海信对近期关于“第一”诸多质疑的侧面回应。新华网等媒体在报道中指出：

“中怡康近期公布的第24周彩电销售数据证明，海信电视零售额市场占有率已达18.7%，在75英寸[注]及以上大屏市场的零售额占有率更是高达27%，牢牢占据中国市场第一，海信彩电市场的量、额和大屏幕占有率不仅第一，而且增长率也最高。自2004年起，海信电视市场占有率已经连续14年5个月排名中国电视市场第一。”

传统家电企业与互联网企业并非对立而生，它们在更多方面逐渐融合，让互联网品牌和传统品牌间的差异化越来越小，未来互联网品牌这类细分市场很可能就此消失，它们将有一个共同的名字——中国家电品牌。

九阳显然在这场旋风中也做出了有益尝试，再次做出了行业性示范。2014年，九阳向多元化进军，推出了一个具有3.1千克铁铸内胆的超级电饭煲，售价仅699元。要知道，在日本同样规格的电饭煲至少8000元。

但这一次，王旭宁放弃了传统线下渠道，甚至没有打广告，而是在微博制造热点话题“白送10000台，有种你就来”，吸引超过30万人参与，创下2亿话题阅读量，使得这一“重量级”电饭煲一夜成名。

2015年，九阳与母婴互联网平台宝宝树合作，推出新品瓷宝煲，通过1.53亿次曝光、560万次互动，在不到一周时间内创下3000台销量，

震惊电器和电商两个行业。

如今，王旭宁联合“投资女王”徐新，推出智能饮品机Onecup，正式入局中国热饮市场，再次通过定义产品解锁了一个新品类，恰如24年前通过发明豆浆机解锁了豆浆机行业。

从这个层面上，似乎已经很难将互联网品牌与所谓传统电器品牌割裂开来看了。

如今，在“智能”这场中国家电业正面临的第三场旋风里，周厚健与王旭宁们将走向何方，恐怕也只有他们自己知晓了。但毫无疑问，现在在世界范围，恐怕再也没有谁嘲讽他们是“水果贩子”了。如今，崛起的国产家电品牌终于成了真正的“种水果的人”。

---

1. 1英寸为2.54厘米。——编者注

第三节 时代浪潮所向

1993年的一天，孙丕恕坐上了飞往新加坡的飞机，与他同行的还有在前一年新成立的服务器研发团队。这一趟并不轻松，压在他们肩上的重任是，要研发出中国第一台小型机服务器。

而在不远的北京，在柳传志带领下的联想，正迎来自己的"奔腾"时代，推出了中国第一台"586"电脑。

1993年，南方的深圳，祖籍浙江、出生于贵州乡村的任正非，孤注一掷投入的自主研发大型交换机获得了成功，这成为他创业人生中一个重要的转机。

在时代推动的盛世之下，当年的IT产业与家电行业基本相似，刮起了不小的旋风：联想、方正等国产PC（个人计算机）后起之秀飞速成长；同时，外国计算机整机进口配额限制取消，国外品牌蜂拥而至。

回到那架飞往新加坡的飞机上，肩膀上的重任是孙丕恕自己争取来的。

当时的孙丕恕已经是一位出色的计算机工程师，20世纪80年代，他带队为浪潮集团开发的微机屡获大奖，使浪潮成为中国微机的领军品牌，还揭开了中国IT产业的大幕。

但1990年时他就开始居安思危，给浪潮集团的高层写了一封信："个人计算时代将逐渐向网络计算时代转变，服务器作为网络的核心，将是21世纪网络信息技术的关键所在。"他极力推荐浪潮去抓住服务器这个"大势"，因为"这是时代浪潮所向"。

今天来看，无论是互联网的大爆发，还是云计算的大发展，在1993年转型研发服务器的确成为浪潮得以冲击“全球第一”的关键一步，先发优势往往是一个企业能够领先行业的壁垒。“光想活着是活不下去的，”孙丕恕说，“企业得主动变化才能活着。”

孙丕恕刚满30岁的时候，迎来了他人生中一次记忆深刻的表彰——他被评为“山东省科技兴鲁先进工作者”。

那是1992年，春天的气氛格外浓烈，“发展才是硬道理”挑动起全国上下一颗颗不安分的心，不只有生意人在跃跃欲试。邓小平在讲话中说：

“经济发展得快一点，必须依靠科技和教育。我说科学技术是第一生产力。近一二十年来，世界科学技术发展得多快啊！高科技领域的一个突破，带动一批产业的发展。我们自己这几年，离开科学技术能增长得这么快吗？要提倡科学，靠科学才有希望。近十几年来我国科技进步不小，希望在九十年代，进步得更快。每一行都树立一个明确的战略目标，一定要打赢。高科技领域，中国也要在世界占有一席之地，我是个外行，但我要感谢科技工作者为国家作出的贡献和争得的荣誉。”[注]

当时的山东积极响应，是继广东珠海之后，全国第二个对有突出贡献的科技人员进行表彰的省份。

孙丕恕压根儿没意识到这次表彰的意义，只埋头工作。直到第二天走进会场，才发现其他被表彰的都是科技界的老专家，他是他们当中最年轻的。

省里对受表彰人员的奖励颇丰，每人一台奥迪100轿车、一套三室一厅的房子、15万元现金。

以当年的物价水平和环境来看，孙丕恕完全可以安心“养老”了，但

他把车和奖金都交给了公司。那辆奥迪100至今仍在浪潮科技园中展示，成为孙丕恕和浪潮多年投身研发的一面奖状。

如果说之前科技企业还在市场高涨的浪潮中摸索前行的话，经过一年的冲击和洗刷，1993年，它们都无一例外地寻找到了更为清晰的路径，使得这一年也成为中国IT产业的一个关键分界点，日后在中国影响巨大的三大科技企业：华为、联想和浪潮都走上了不同的道路。

任正非在1987年便脱离体制“下海”，凑出2万多元创立了华为。从代销香港产品，到自主研发，任正非把所有的火力都集中在通信类业务。

任正非的专业是建筑学，而当时华为的大部分研究人员都是半路出家，靠着人手一本普及交换机国内规范的小册子开展工作。可以想象，研发周期严重拖延，华为面临着严重的资金链断裂风险。

一年之后，他终于有了与阿尔卡特、朗讯（2006年12月1日阿尔卡特和朗讯合并为阿尔卡特–朗讯公司）和西门子等跨国公司竞争的资本。

早年辗转的经历，从任正非身上很难找到属于单一地域的突出特点，反倒是从军经历给他留下了深刻的印记，他把自己从军队学到的管理理念，几近完美地融入了企业管理之中，造就了后来奉行“狼性文化”的华为。任正非喜欢读《毛泽东选集》，当年正是用“农村包围城市”的战略，以比国外同类产品低了2/3的价格进攻城镇市场，从外企围攻中开启了华为波澜壮阔的征程。

从媒体印象中来说，任正非与张士平颇有相似之处，出身乡村、身先士卒，拥有高度的自制力，且极少露面，是远离媒体也远离大众的低调型企业家。

从专业的角度来看，柳传志与孙丕恕的共同点更多，电子专业学科毕业，后来又从事科研工作，有一种学者风范。1984年，柳传志带着10名计算机科研人员“下海”，创办了联想。他们的启动资金有20万元，从一间传达室开始。

在面对市场时，艰难也是类似的。从贸易开始积累，直到1990年，首台联想微机开始投放市场，此时的联想由一个进口代理商，转变成了拥有自己品牌的电脑产品生产商和销售商。

当时电脑的主要销售对象是政府和企业用户，而柳传志敏锐地觉察到了个人电脑市场的萌芽。1992年，联想推出中国第一个家用电脑品牌“联想1+1”。到1993年，联想跨入“奔腾”时代，“联想1+1”的名字也彻底风靡全国。后来有媒体引述一位读者的投稿，描述了1993年底“联想1+1”的盛况：

“北京中关村电子一条街上，一些电脑商店，家用电脑的销量直线上升，单是等着买‘联想1+1’电脑的人就排了几百号。‘联想1+1’电脑在市场上供不应求，5月份出厂2000台，两个星期就卖光了，6月份上市3000台，又是不到两星期就售罄，有的用户干脆带着钱、开着车来厂门口等着提货。”

柳传志的“高调”来自他的成就，他在很多商业领域的实践和探索都开创了风气之先，深刻影响了中国企业界。柳传志曾在法国登台接受“世界企业家大奖”的殊荣，前一年的获奖者，是在日本被称为“经营之圣”的稻盛和夫。这些都成就了他“中国企业家教父”的声望。即使到2018年，因“投票事件”而备受争议，他也获得了来自企业界的普遍支持。

不论是自创的管理三要素理论，还是后来收购IBM的发展策略和复盘方法论，柳传志呈现出的特点，是一种学术思维式的稳中求进。

而在IT企业呈现明显分界的1993年之后，柳传志带领联想逐渐走上了“贸工技”的道路，“在20世纪90年代中后期，几乎所有知名的企业家都选择了柳式道路”（吴晓波《激荡三十年》），足见其影响力之深广。

今天再来回望那段群星璀璨的岁月，以当下的结果来评判当时企业做出的种种选择，都显得妄自尊大。但从我们观察鲁商行为的角度，孙丕恕和浪潮坚定地走上了技术研发之路，是符合我们对于鲁商自我坚持的判断的——就像我们曾谈及的“四张”一样，孙丕恕在1993年的选择，成为今天浪潮在服务器领域参与角力“全球第一”的伏笔。

至今，以技术引领浪潮，仍然是浪潮的特色。把握行业发展趋势，提前一步进行技术储备，然后迎上去告诉市场：你需要我。这是孙丕恕一以贯之的“时代浪潮所向”。

数据显示，目前在全球市值最高的10家互联网科技企业中，有5家选择浪潮作为战略供应商。浪潮AI（人工智能）解决方案在中国占有率达57%，而在BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）等互联网巨头企业的占有率高达90%。

2017年，对于浪潮在服务器行业位居全球前三、增速全球第一、稳居中国市场第一的成绩，行业媒体这样评价：

“华为和联想的策略明显不同。华为在技术上强调自主研发，联想则侧重收购策略。当然，华为在技术上敢于付出和坚持、不求短期回报的研发态度，也取决于华为的不上市策略，它可以不用在乎短期的财报业绩。

“联想则与之相反，作为一家在香港上市的公司，为了短期内可以

迅速拿到一定的专利技术或者占领市场，收购成为比较快捷有效的手段。在这一点上，BAT之类的互联网公司都惯用收购来解决问题。但联想失误在收购项目的战略眼光和消化问题，这的确是事实。

“浪潮和华为有不少相同的气质，比如都很务实、重视技术投入，也重视市场策略。两家还有共同之处是都拥有服务器、存储等企业级产品线，可以为客户提供整体解决方案，两家企业都在加紧向云计算拓展。

“浪潮和华为比拼的，不仅是服务器，还有存储、云服务等企业级产品和方案，是全面的较量。而在这条道路上，联想似乎已经晚了好几步。”

在山东潍坊，还有一家IT企业不容忽视——因在蓝牙耳机领域占据第一品牌之位，而有“蓝牙一哥”之称的歌尔声学。数据显示，截至2017年3月，歌尔股份在微型麦克风领域，及高端虚拟现实产品领域占据市场第一位，在微型扬声器领域占据市场第二位。其客户包括了苹果、三星电子、LG电子、松下、索尼、微软、缤特力以及思科等一系列大众耳熟能详的品牌。

歌尔声学的创始人姜滨家族也一度登上山东首富的宝座，但同样为人十分低调。坊间传闻，姜滨也是在20世纪90年代运用一家倒闭的无线电厂的技术，与同事一同组建了私营企业，生产话筒。

如今，歌尔声学已是一家营收高达255亿元的上市公司。

---

1. 《在武昌、深圳、珠海、上海等地的谈话要点》，《邓小平文选》，1993年，第三卷，第377—378页。——编者注

第四节 资本1993

1993年，中国资本市场以一种快速的节奏发展。山东群象明显加紧了步伐，在全国引领了多个第一。

前一年，邓小平南方谈话，专门就证券业说过一段话，认为证券和股市要坚决放开试，错了可以纠正。中国股市涌起滚滚春潮，中国证监会也在这一年匆匆成立。

6个月后的1993年4月，国务院颁布了《股票发行与交易管理暂行条例》；6月，中国证监会与香港证监会签订《监管合作备忘录》，允许内地公司在香港联合交易所上市，是为H股。在国家体改委确定的全国首批9家“规范化股份制试点企业”中，青岛啤酒位列其中。

仅仅一个月，青岛啤酒便在香港正式招股上市，成为中国第一家内地在港发行H股上市的企业。8月，青岛啤酒又登陆上海证券交易所，成为中国第一家在香港与内地同时上市的公司。

同样是8月，上一年底被中国人民银行总行批准成立的淄博乡镇企业投资基金——中国境内第一家较为规范的投资基金，在上海证券交易所挂牌上市，成为第一只上市的投资基金。

接着，中国证监会在9月宣布对国内法人开放A股交易。

10月，青岛海尔集团向社会公开发行股票，并于11月19日在上海证券交易所上市交易，股票简称：青岛海尔，股票代码：600690。

10月18日，青岛市国际信托投资公司正式对外营业。

同一天，山东首家进驻上海的异地证券商——中国工商银行青岛分

行信托投资公司上海证券业务部在沪成立。

10月20日，济南轻骑摩托车股份有限公司轻骑股票社会公众股公开发行。

两个多月后，山东第一只商业股票——济南百货大楼股份有限公司股票，在上海证券交易所上市。

……

实际上，从1993年2月开始，在国家遏制经济过热的宏观紧缩政策影响下，中国股市开始进入长达3年的第一次大熊市。但也是这一年初，中国的股民总数达到了200万人，热情空前。

一个年轻的研究生按捺不住自己的激情，他甚至等不及读完研，就赶赴深圳，加入了刚刚成立的首批证券公司——君安证券。

这个年轻人叫盛希泰，山东淄博人。入职第3天，他穿着公司花3000元置办的皮尔·卡丹，以实习生的身份，比照一本蓝色封皮的标致汽车在香港上市招股书，接手并最终完成了四川IPO（首次公开募股）第一案：金路集团。

一战成名，少年得志。盛希泰26岁当上山东证券副总裁，32岁担任联合证券副总裁，36岁升为联合证券总裁，42岁成为华泰联合董事长。纵横券商投行江湖22年，为中联重科、大族激光、蓝色光标等数十家知名企业进行过IPO，业内人称“少帅”。

1993年，在北京，还有另一个人的故事值得在此一书：北京大学的一名离职教师，在和女友租下的一间民房里，创办了一所英语培训学校。这位离职老师叫俞敏洪，他创办的培训学校叫“北京新东方学校”。

彼时的盛希泰自然不会预料到，20多年后，自己会与这位后来

的"新东方教父"产生深切的交集。合作的机缘来自一箱酒，俞敏洪在加拿大宴客时，找到他的邻居盛希泰借茅台，他想借两瓶，盛希泰抱给了他一箱。

作为个人天使投资人，盛希泰投资了格斗赛事"昆仑决"，奠定了它当时3亿美元估值的基础，甚至获得国家主席习近平"点赞"。这次成功的萌芽，以及俞敏洪的加入，催生出了在很长一段时间里被称作"朋友圈杀手"的洪泰基金——以两人名字命名的天使投资机构。

从零开始，在1年时间里就投资了60个项目，布局从种子到新三板全产业链基金，在全球10个城市布局分支机构，配套建设软硬件孵化器的盛希泰，显然符合人们心中对"杀手"的期待。

"杀手"是种赞誉，盛希泰一路走来带给中国资本市场的是属于鲁商的"硬汉"风格——他热爱搏击，把资本市场也化作了一场搏击比赛，令观众们无比期待擂台上的KO（击倒）瞬间，而赢得尖叫的搏击手，往往是那些更冷静、更快速、更灵敏以及更懂得把握节奏的人。关于这位硬汉鲁商的故事，我们之后会详细讲述。

而在这里，盛希泰以自己的职业路径，为我们勾画出了中国证券行业的跌宕与式微，以及创投江湖崛起的交替曲线。

回到那个资本首度让人狂热的1993年，上市让青岛啤酒首次验证了其海外影响力——青岛啤酒股票发行前夜，到证券公司领取新股申购表格的队伍长达几百米。投资者的热情在数字上体现得更加直观：仅一周时间，青岛啤酒获超额认购110.5倍，冻结资金达851.8亿港元。

然而，青岛啤酒面临的还有另外的困境。一家酒业媒体在回顾青岛啤酒115年的历程时，报道了这样一段青岛啤酒跌宕的往事：

上市3年后，计划经济下的青岛啤酒有政策扶持，通过国家“调拨”已供不应求，但在日新月异的市场经济大潮中，曾经的“啤老大”却开始失势，市场占有率仅剩2.2%。

除了对外打不开市场，当时的青岛啤酒还有着国企常见的弊病——22个机关处室多达300余人，遍地关系户，缺乏竞争机制和竞争意识。

时任国务院副总理朱镕基大发雷霆：“中国在世界上真正叫得响的名牌只有青岛啤酒和龙井茶，一定要保住这两个品牌，谁砸了这两个品牌，就严肃处理谁！”在这样的背景与压力下，青岛啤酒开始了大破大立的改革。

首先从管理机制上开始“动刀”。青岛啤酒原有干部全部被免职，通过个人申请、公开竞选、民意取向、党委会评议等程序重新任命，仅保留8个处室共82人，从管理岗位到生产一线，实行定岗定员、双向选择的优化组合改革。

对内精简机构，对外大幅扩张。1993年，青岛啤酒从资本市场融资16亿元，其中1亿余元用于基建和技术改造，其他全部用于收购扩张。

1997年，青岛啤酒提出“远学邯钢、近学海尔，创建青岛啤酒模式；外抓市场、内抓管理，夯实发展基础”，测算成本并分解落实，当年便节约了1亿元成本。

据了解，从1978年改革开放到1997年，20年间青岛啤酒集团累计实现利润12亿元，年均递增37.72%；利润总额由1978年的200万元增加到1997年的1.3亿元，增长了64倍；资产总额从1978年的2800万元增加到1997年的39亿元，增长了138倍。

“帆很大，船很小”，为解决青岛啤酒影响力与体量不对等的问题，1998年，青岛啤酒又制定了“大名牌”发展战略，运用兼并重组、破产收

购、合资建厂等多种资本运作方式，在中国19个省、市、自治区拥有了50多家啤酒生产基地。

1998年5月30日，青岛啤酒股份有限公司与经济日报社联合举办了青岛啤酒大名牌发展战略研讨会，确立了青岛啤酒的战略定位，青岛啤酒从此进入快速发展时期。

大规模并购使青岛啤酒率先完成了全国战略布局，从地方企业成长为全国性集团，并引领了国内啤酒行业大整合的风潮。2002年，青岛啤酒市场占有率达到12.8%，重回行业第一。

25年后，这种资本尝先的勇气仍然可以在青岛寻得。

我们在青岛采访海尔的2018年4月，海尔刚刚举行了一场股东大会。后来发布的公告显示，这一天，代表公司57.44%股份的股东出席会议，以超过95%的赞同票通过一项预案——发行D股（注册在中国境内的股份有限公司在中欧所上市的股票）。

这意味着，青岛海尔将分别向中国和德国的监管当局递交相关申请，2018年青岛海尔成功登陆德国法兰克福证交所，成为首只D股。

根据相关规则，首批D股发行人将优先选择符合以下特点的公司：一是中国优质蓝筹上市公司；二是公司具有清晰的国际化战略；三是公司在欧洲已有或计划进行业务布局；四是公司属于先进制造业企业或“一带一路”倡议相关企业；五是公司重视分红；六是公司信息披露质量高。

第三章 1995年：量子时代

生命像一个极端分子，运行起来时狂热而不加节制。

——凯文·凯利，《失控》

1995年，两件与山东人有关的事情令全国瞩目。

当年1月5日，山东省首例“试管婴儿”在省立医院出生。

4月14日，中组部、中宣部发出通知，要求全国广泛开展向孔繁森同志学习的活动。孔繁森是山东聊城人，孔子第74代孙，成为当年“感动中国”的人物。

《人民日报》社论是这样评价他的：

“孔繁森同志生前是西藏阿里地区地委书记。他两次赴藏，历时十载，为西藏的建设、发展和稳定做出了突出的贡献，同藏族人民建立了深厚的感情，去年11月不幸以身殉职，谱写了一曲感人至深的奉献之歌、奋斗之歌。人民群众热爱他、敬佩他、怀念他、学习他，称他为‘新时期的雷锋’‘90年代的焦裕禄’。”

两件事情的接连发生，仿佛时代变幻的某种隐喻。科技与道德、尺度与传统在一个新旧交替的时代骤然相遇，就像量子发生对撞而失速，给当年的社会带来了强烈的不确定性，人们的思想意识也主动地或被迫地不断接受着来自“新世界”的冲击。

况且，1995年，世界还是“失控”的。

一本诞生于前一年的同名著作，在美国硅谷预言了一番社会进化的前沿图景。这本书的作者凯文·凯利，是美国著名科技杂志《连线》的创始主编，被视为“网络文化”的发言人和观察者，号称“硅谷预言帝”。

盛名不虚。20多年后的今天重新对照，书里预测的那些互联网、物联网、云、人工智能……都正在我们的商业社会中一一发生和验证。

也正因为此，2010年中文版《失控》出版后，它迅速成为企业家和创业者们解构新商业时代的宝典和攫取创业灵感的宝库。

凯文·凯利认为，由技术进步和机器发展带来的“失控”状态，是“最美妙的结局”。但是，硅谷首先面临的“失控”是自1995年开始的互联网泡沫，这场持续了6年之久的创投危机紧接着美国20世纪80年代经济衰退的余音，美国互联网行业和华尔街遭受重创，一片凋零。

而在太平洋以西，刚刚冒头的中国互联网公司也惨被波及，投资人举棋不定，创投市场剧烈收缩，甚至导致了创投板的搁浅。

有媒体回顾这段历史时写道：“大批的中国互联网公司难以融资，失血而亡。在当时，能够成功拿到融资活下来的公司，日后都成了巨头。”

如果我们把目光从互联网行业新生而萧瑟的挣扎里移出来，会发现这个时间段的中国，各行各业的本土公司也都在被迫与国际巨头同台竞争，市场格局一日三变，尽皆“失控”。

自改革开放以来，经过10多年的发展，中国本土企业已经具备了一定的实力，再加上跨国公司不甚了解中国的市场，让这场竞争变成了中国公司成长过程中必需的营养剂。中国公司在打响生存战争的同时，如饥似渴地从跨国公司或同行那里吸取养分，以一种“失控”的态势野蛮

生长。

商人们呈现出的躁动和激进，正是中国商业世界拉开“量子时代”帷幕的一个体现。

量子是一个物理学概念，但其思维无比精确地描述了那个因更新换代而发生“商业大爆炸”的时代形象。

量子思维强调世界是由量子所构成的能量波动纠缠体，这其中的每一个“自我”——包括企业和企业家——都由其所处的关系网来定义。量子间的每一次碰撞，都会给整个体系带来改变。

量子世界是个不确定的世界。因为不确定，所以具备了所有的可能性。

商人们勇于探索的一面在这个时代集中爆发，若干年后催生的一幅幅瑰丽画卷，大多是在这个年代落下了色彩斑斓的第一笔。

鲁商也不例外，甚至在某些行业中，他们跨出了更加超前的一步，突破了时代的章法，成为时代先驱，或是先烈——无论是鲁酒的“标王之争”，还是以三株为代表的保健品行业、以蓝翔为代表的培训行业擅长的广告轰炸，“鲁式营销”在中国商业史上留下了浓墨重彩的开局。

第一节 标王启示录

会当凌绝顶，一览众山小。

20世纪90年代的鲁酒，第一次品尝到了身立泰山之巅的滋味。

江廷华早就看上了央视这块蛋糕。在山东济宁鱼台县，江廷华靠着3万元起家，把一家酿酒小作坊，做成了当地最大的国企——孔府宴酒。

这位孔府宴酒的厂长心思活络，擅长营销，曾在山东指挥了“三大战役”。

他聪明地利用济宁与其他城市进行经济技术交流的机会，到友好城市大做广告：在西安，江廷华拿下电视台和公交车身广告，还在西安最繁华的百货商店门前派出一队漂亮的礼仪小姐，捧着一杯杯孔府宴酒请往来的路人品酒，当年在西安的销售额就猛增千万余元。

在武汉，江廷华不光利用原来的营销策略，还独辟蹊径，利用航模和飞艇带着孔府宴酒的广告横贯长空，当天便在武汉引起轰动。

而在东三省，他也通过大手笔投入广告，配合长达3个月的宣传车旅行宣传，很快拿下了东北市场。

在地方市场屡试不爽后，江廷华很快将目光投向了央视黄金时段。

20世纪90年代，央视的黄金时段广告最初只有5秒，可以在《新闻联播》和《天气预报》之间插播广告，后来因为争夺太过激烈，时任央视台长杨伟光实施了一系列的电视改革，包括黄金时段广告的逐步追加。

1993年到1994年间，孔府宴酒和同出一脉的山东孔府家酒就因为争夺黄金时段而打得不可开交。孔府宴酒和孔府家酒这两个鲁酒品牌，名字相似，且都出自济宁，不同之处在于“宴”在鱼台，“家”在曲阜。1994年11月8日央视第一次在《新闻联播》和《天气预报》之间进行广告招标时，两家鲁酒都到场了。

当时孔府家酒在全国市场更有名，对于“标王”是志在必得。当年到场的还有广州太阳神，同样对“标王”之位虎视眈眈。

但当标底打开时，孔府宴酒以3079万元中标，令全场震惊，一时间人人都在打听“孔府宴酒”和“鱼台县”。

自此，孔府宴酒以“首届标王”的名号载入史册。配合着央视对于“标王”的推广和热炒，孔府宴酒以“做天下文章”的气势名扬天下。1995年头两个月其销售收入就达到了2.7亿元，而前一年，全年的销售收入才不过3.5亿元。据说，那一年整个鱼台县都飘着酒香，拉酒的车队排到了二里地开外。

1995年，鲁酒在央视“标王”的会场，再次上演了一出一战成名的戏码，以令人惊叹的魄力，刷新了“标王”纪录——这次的“标王”，便是后来大家耳熟能详的秦池。

当时的秦池比前一年的孔府宴酒更不知名，这家酒厂当时成立不过短短4年，销售额刚刚过亿，便豪投6666万元，竞得第二届央视广告招标“标王”。

后面的故事大家都不陌生，秦池一夕之间名声大噪，成为中国白酒市场上最火的品牌，当年销售总额即冲到9.5亿元，利税创下2.2亿元的纪录，增长了5~6倍。厂长姬长孔有一个流传甚广的比喻：我们每天向中央电视台开进一辆桑塔纳，开出一辆豪华奥迪。

1996年，在“标王”争夺上已欲罢不能的秦池再度出手，其夺标志在必得之势不言而喻，姬长孔竟说出了一个高于第二位1亿元的报价：3.212118亿元。后来有记者问，这个价格是怎么算出来的？姬长孔回答：“这是我的手机号。”秦池创下中国企业一个至今无法打破的纪录：唯一一个连续两年夺得央视“标王”的企业。

伴随着三届“标王”，鲁酒横扫大江南北，引领了整个90年代的中国白酒消费风潮，甚至开创了中国白酒的第一个时代——广告至上时代。

这是一个中国广告业蓬勃发展的时代，市场经历着从计划经济到市场经济的转型，品牌也阶段性地成为消费者辨识企业和产品的最高甚至唯一标的，越是响亮的名声，越能填满消费者心智。

无论是独辟蹊径的创意，还是出其不意的手段，都能掀起市场风潮。因为先驱们造就的“无限可能性”的榜样作用，也使后来者花样百出，不断挑战认知底线，“失控”到几近疯狂，也就让很多企业忽略了营销的最根本——产品。

秦池这次的辉煌仅仅持续了两个月。

一家媒体暗访“标王”秦池，报道了秦池用川酒勾兑的事情。巨大的负面舆论扑面而来，两度夺得“标王”的秦池，危机下竟如同初生婴儿般脆弱而无力反击，就此被一剑封喉并被从巅峰上迅速拉下，当年销售额下滑至6.5亿元，厂长姬长孔选择离开。

这件事情对鲁酒也造成了难以言喻的伤害，市场的骤然降温暴露了鲁酒的先天不足，无论是产量还是品质，鲁酒都还没有支撑起全国市场的实力。

自此后很长一段时间，鲁酒再也没有出现能够引领全国市场的品牌。这场轰轰烈烈的“标王”之战，由鲁酒开启，也由鲁酒终结。

就在几年之后，中国白酒很快进入了第二个时代——文化认同时代。市场回归理智，法规逐渐规范，白酒营销也开始从简单的知名度营销，走向了文化营销。有篇文章是如此描述中国白酒的文化营销的：

“2000年之后，中国白酒一路朝着高端市场奏响凯歌，而中国白酒文化传播也达到了高峰，茅台的国酒文化、剑南春的大唐文化、五粮液的窖池文化……几乎所有的酒都有了文化素养和历史底蕴，一夜之间酒文化如雨后春笋般破土而出，成为白酒品牌卖高价卖好价的立命之本。”

如此回看鲁酒，其实有着厚重的文化底蕴，无论是孔孟之乡，还是泉城故事，鲁酒完全可以走出一条属于自己的新时代之路。然而“标王”的骤起骤落和产业结构先天不足的问题，使得鲁酒花了太长的时间“补课”，几乎错过了白酒发展的后两个时代（第三个时代为21世纪第一个十年的身份认同时代）。

“标王”事件带来的影响是长远的。这直接导致了鲁酒采用退守本土的市场策略，而在同一时期，其他地区的酒业开始跨区域抢占市场，鲁酒错过了竞争时机，全国市场占有率便远远地落在了后面。两相影响，省级龙头级别的鲁酒品牌也长时间没有显现，后来陆续出现的鲁酒“四大家族”“八大金刚”“九大集团”，形成诸侯割据之势，更加剧了这一情况。

鲁酒“四大家族”是“标王”事件后，当时综合实力最强的四家酒企：兰陵、景芝、孔府家酒、泰山四大企业集团。

1995年，“四大家族”之首的兰陵酒业冲上高峰，有媒体报道称：“销售量一度达到13万吨，居全国第一，与茅台、五粮液并列为国内白酒的三驾马车，且兰陵集团也成为中国十大酿酒企业集团。”

但其上升之势并没能保持，普遍观点认为，兰陵集团因多方投资分心，多元化改革失利导致了后来的巨额亏损。同样面临困境的还有孔府家酒，因经营失利，被联想酒业收购。

相较而言，泰山和景芝则呈崛起之势。景芝更在2015年首提“百亿”目标，志在全国，更放眼世界。

鲁酒版图中，后起之秀层出不穷，有趵突泉、古贝春、扳倒井、琅琊台与原“四大家族”并称“八大金刚”。2016年，花冠集团跻身鲁酒前线，号称“九大集团”。

花冠亲历了鲁酒的云端跌落，反思出“实实在在做事，认认真真酿酒”的发展宗旨。摆脱“勾兑”阴影，发展粮酒生产基地，很快成为一匹黑马，冲出了山东本土。

如果说这些后起之秀有什么共同特点，那就是它们的低点或起点都是“标王秦池酒”事件。泰山之巅的坠落，是一场悲剧，但也成为“后世之师”。塞翁失马焉知非福，鲁酒还有很长的路要走。

2018年的一个雨天，我们来到山东省潍坊市临朐县城秦池路10号，这里是仍然在营业的秦池酒公司所在地。曾经，眼前这条路牙石略有塌陷的寂静街道上，拉酒的车一直从厂家排到309国道。

有人曾在五粮液的代理商名录里发现了那个熟悉的名字——姬长孔。有记者辗转找到他，电话那头，只听见姬长孔语气坚决地回复：“事情都已经过去了，我不想再说什么了。”

鲁酒的先天不足

山东人好酒，这从遍布山东的白酒品牌就能看出来。

在山东，几乎每个市甚至每个县都有自己的区域品牌。青岛人喝琅琊台，济宁人喝孔府家酒，日照人喝浮来春，淄博人喝扳倒井……地方品牌占据了山东白酒市场85%以上的市场份额。

然而，正是这些区域品牌，分散了山东白酒的辨识度。比如山西汾酒、贵州茅台、四川五粮液，都是赫赫有名的白酒品牌。但即便排名山东第一的扳倒井，离开淄博市场，知名度也不是很高。在网上，甚至找不到太多扳倒井的相关介绍。

另外一个制约了鲁酒发展的因素是环境。

白酒的核心是发酵，发酵的核心是微生物。而北方气候偏冷，湿度低，日照短，微生物多样性没有南方丰富。据说茅台了窖泥中有数百种微生物，它们发酵产生的香味成分（醇类、酯类、酸类、醛酮类化合物、缩醛类、芳香族化合物、含氮化合物和呋喃化合物等）多达上千种，而正是这些成分造就了茅台的独特风味。有人把茅台的窖泥拿到辽宁，发现微生物种类锐减，酿出来的酒也失去了茅台的酱香。

因此，中国白酒“金三角”位于四川和黔北，即：泸州——宜宾——遵义。这个“金三角”集气候、水源、土壤“三位一体”，为酿制纯正优质白酒提供了得天独厚、不可复制的环境。而四川是浓香型和酱香型世界顶级白酒的发源地，是固态蒸馏白酒高端品牌的集聚区。

而山东虽然一直有酿酒和饮酒文化，但受到气候、地理等因素的影响，并没有中国白酒“金三角”那样的知名品牌，在口感和香味上，相较四川和黔北也有较大差距。为了改变口感，鲁酒用芝麻提香，造就了近代白酒最年轻的一个香型——芝麻香。集大成者是鲁酒品牌一品景芝。

在这样先天并无优势的情况下，一代鲁酒人进行了长达30年的突围之旅。

第二节 动态三株

在关于量子的描述中，最迷人的莫过于它的变幻莫测。在这个构成宇宙最本质属性的微观世界中，永恒不变的真理就是没有一样东西是永恒不变的。

人们把这种不确定的“常态”，叫作“量子态”。

奇怪的是，正是这个充满不确定的“量子态”世界，构成了我们严格按照牛顿定律运转的宏观世界。所以从某种角度，永远不确定的“量子态”，才是我们最永恒的真理吗？

所以在“量子态”语境下的20世纪90年代末，如果说有谁最能代表鲁商的影响力，那一定是吴炳新和他创造的三株神话了。

直到今天，三株的影响力仍然存在。三株被誉为中国医药、保健品业的“黄埔军校”，目前，几乎在任何一个医药、保健品领域，你都能找到曾在三株工作过的高管。即便在全国范围，你也很难找到一个像三株这样，荣辱兴衰竟然真正影响到许多行业的企业。

在山东企业的发展史上，三株就是这样一个现象级的存在。

而三株在“量子态”的90年代，其奠定时代基调的量子级影响力，还在于它的“不确定”。在那个年代，多的是“大破”的人，从巅峰骤然滚落；也多的是“大立”的人，如“标王”们一战成名，载入史册。但你很难找到一家企业或一位企业家，登顶至三株那般动辄影响多个行业的巅峰，骤然滚落后，又奋力攀爬。

如果说，“不确定”是“量子态”90年代的表面特征，那三株所代表

的“滚落后又奋力攀爬”，则是这个“量子态”90年代的真正内核了。

所以，我们决定用一个章节单独写写吴炳新。

坐在济南机场附近三株科研基地的黑色沙发上，我们静候着吴炳新的到来。

此处四层小楼的外立面是白色的瓷砖和墨绿色的玻璃窗，时光在白瓷砖上点下了许多“老年斑”，而大楼的进门处还挂有另一块牌子——三株集团度假村。鼎盛时期，这里一度被用作中高级干部的培训中心。大楼内的桌椅陈设似在无声讲述着帝国的种种过去，办公室主任说：“这批桌椅都是十多年前三株专门定制的，都刻有三株的标志。你看那一排沙发，当年单是一个都得好几万元……”

在三株最鼎盛的1996年，三株口服液一年的销售回款就达80亿元。三株口服液单品销售额累计达200亿元，放眼中国保健品产业史至今无人匹敌。

然而，这样一家南征北战所向披靡的企业，竟然被一则“湖南常德某老汉喝三株致死”的新闻一击而溃，15万名员工一夜之间下岗。若在今天，这样的溃败是不可思议的——就像一位壮男被身上的脓疮要了命。

只是，命运为它安插了一位名叫陈伯顺的湖南老汉。尽管他们起初不相识，最终也不相识。

1998年3月31日，湖南常德中级人民法院就“八瓶三株喝死老汉陈伯顺”进行一审判决，三株公司败诉，随后卫生部下发红头文件，责令三株停产整顿。

一夜之间，三株157000名员工集体下岗；一夜之间，三株喝死人的消息也扫荡了各省市大小媒体的重要版面。

吴炳新说：“我非常悲痛！”

但回过头看，这事又显得非常轻。“我没有怨言。”

“为什么？把三株事件放置到历史的坐标系，这不算什么。”“20世纪90年代，计划经济体制的惯性仍然穿行在经济领域。坚持改革开放的立场与声讨资本主义复辟的声音仍在默默地较劲、博弈。党内老同志们联合起来写了《万言书》，说资本主义复辟了。《万言书》中点了两个名，其中一个就是吴炳新。”

“一家民营企业做到这么大，我被定义为毒草了。要拿斧子砍掉。”“常德那个事情，那是假的，那是安排好的一出戏，知道了吗？假实验，假报告，到最后高院下去调查，陈伯顺老汉到底有没有喝三株都不知道。”吴炳新说。

吴炳新之言，历史自然会涌现证据检验。只是若真如此，陈伯顺的出现便成了一种必然。即使没有陈伯顺，也会有顺伯陈。

一年之后的1999年3月，湖南省高级人民法院终审判决，三株胜诉，同时明确“三株口服液是安全无毒、功效确切、质量可靠的产品”。2000年4月，新华社发出通稿《十五万人下岗静悄悄》，为什么？据说是三株党建工作做得好。同日，央视晚间新闻播出了关于学习三株党建工作的新闻，长达一分钟。

吴炳新将这些声音视作沉冤昭雪。

只是，他的三株就像一个有了裂痕的花瓶，元气大伤，风华不再。

关于“一些人”对三株的争论，吴炳新说，他早在1995年8月就听说了。

“我也曾想改变企业的性质。”“三株在鼎盛的时候，成立了两个投资公司，分为南方投资公司和北方投资公司。注资地方国企，这其中很多都是政府的拉郎配。那几年在全中国注资收购了30多个破产国企，最后一个都没剩下来。”

“为什么？有的投了几十万居然连面都没见过，更有企业见到一个民企的大股东来了，抵制，然后想尽办法把你撵了出来。钱也不退了。”“说是国有资产流失，可钱是我们投进去的，承诺员工的福利待遇不变，怎么就变成国有资产流失了呢？”

或许，国企的老同志们确实没有想明白，吴炳新真不指望从参股的企业里获得什么营收上的好处，他想变的是三株自己。只不过，他的路径确实相异于多年后中粮对蒙牛的并购，前者是民企唱主角，后者则是央企显身手。

一前一后，一进一退，意味深长。

吴炳新还想过上市，即使是今天他也没有放弃将三株变成一家公众公司的想法。吴炳新说：“当时不让我申请上市啊。有人说我是想把企业资本化，想圈钱，说吴炳新你还嫌赚的钱少啊。”

当然，坊间也有另一种说法。“当时券商都找好了，结果运作得快差不多的时候，这家券商出事了，上市的事情只好搁浅。”

其中细节，现在似乎并不具备多少讨论价值。总之，“常德事件”后的三株进入了相当长一段时间的休眠期，这是事实。

“事已至此，当时很多人劝我换掉三株的名字然后东山再起，但我坚持。我认为三株是特殊政策背景下的一个冤案。”吴炳新说。

在坚定决心修复三株品牌之余，吴炳新也开始为它的三株帝国重新规划方向、调整产品结构。吴炳新认为，国内的保健品市场已经出现新的变局，继续恋战该领域并不现实。

2000年，三株成立了生态美集团；2005年又成立了三株医药集团。事实上，生态美系列化妆品1996年便已推出，市场反应也不错。

一边是企业发展的战略调整，另一边，吴炳新还得面对社会方方面面对三株的评论。

在全国工商联组织的一次培训会上，台上的知名教授侃侃而谈。诸如三株管理不善、危机处理不力等言论听得吴炳新心里很难受。该教授不知道吴炳新坐在台下，吴炳新也没有站起来说话。

他对记者说："那些评论三株的人来过三株没有？他看过我的书没有？道听途说，最后还成了讲稿。这个教授这么一讲，其他的教授也跟着讲。最后还传到国外去了，还成经典案例了。"

还有一次，一位保健品同行给三株总结出"三株十大天地"，诸如"声势惊天动地，广告铺天盖地，分公司漫天遍地，市场昏天黑地，经理花天酒地……"这个段子后来在业界广为流传。

"遇到这种情况，有没有想过站出来说说话？"记者问。

"没有。人在社会上啊，什么事都要有点涵养心吧。你看社会都炒作成那样了，我没有说一句话吧。天下大雨，天有乌云，能永久吗？"

"总之，你骂三株也好，赞三株也好，写这30年的民营经济发展史，能绕得开三株吗？"

绕得开吗？

一位老家在农村的朋友如此告诉我们，那一年，他们村的树上，甚至靠近公路的猪圈上，都刷的是三株口服液的广告。

这并不夸张。财经作家吴晓波这样对我们说："短短三年间，三株创造了一种独特的行销模式，在中国广袤的城市乡村进行了一场充满东方农民战争特征的、伟大的市场试验。它的相当多做法为后来的保健品乃至家电行业的企业所效仿。"

的确，能够媲美上树上墙刷广告创举的，只有中国移动，以及它的"手机用移动，信号就是好"！

之所以绕不开三株，更重要的原因，还在于它在中国保健品发展史上的特殊影响。

"当年三株15万人下岗，这些血液后来都融入了国内保健品、药品企业。""你以为他们思想觉悟真的高到了一夜之间下岗静悄悄吗？关键原因在于他们不愁工作，当年的三株人通过三株这个平台实现了增值，出去都很抢手。事实证明，他们后来也干出了很多事情。你可以查查修正药业、万通药业等里面有多少三株人。"一位三株的老员工如此告诉记者。

还有一个故事：1996年，巨人集团身陷危机，遭遇挫败的史玉柱去了一趟济南拜访吴炳新。吴炳新对史玉柱也很友善，带领高管团队集体接待了他。60岁的吴炳新对30岁的史玉柱说："你的阅历还浅，驾驭一个庞大的舰队乘风破浪，仅有知识技术尚显不足，关键是经验。"

经验？两年之后，三株也因为"常德事件"应声倒地……

再后来，在央视二套《赢在中国》担任嘉宾评委的史玉柱，对一位意欲批评三株的参赛选手说："你先打住。你，包括我都没有资格评论

三株。”史玉柱的这段评论是一位老三株人转述给记者的，说这话时，他的表情有些激动。

那么，三株的经营管理到底有没有值得反思的地方？或许，任何一个中国企业都不敢说没有。

比如，市场营销策略、营销战术与市场需求之间的协调统一。当年三株在全国各地有200多家子公司，一些子公司单纯依靠广告轰炸，甚至随意夸大疗效范围，宣传三株口服液百病皆治，这引起了消费者的很大反感。

比如，三株超音速扩张，经营机制却未能完全跟上。转轨以前，三株实行的是中央集权式核算管理方式，它保证了公司的最大利益。但随着公司的急剧发展，子公司内不讲工作效率、不讲经营效益的现象越来越严重，盲目扩张，盲目投入。

……

2007年，在欢迎昔日大将的内部会议上，吴炳新慷慨陈词，宣布“三株进入了复兴光大的新阶段”。在他的盛邀之下，三株几名旧将重返三株，并被委以重任。

2010年，三株的医药板块销售额为1亿多元，化妆品板块销售额4亿多元。

2011年2月27日，三株集团万店连锁工程启动仪式暨三株酵本草药房连锁经营有限公司成立大会在济南召开。大屏幕上滚动播放着专题片，那首《三株新时代》也以很大的音量播放着。

从某种意义上说，吴炳新还在战斗。有人认为他是在和自己较劲，

有人认为他无休止的斗志是那些经历过特殊年代的人身上特有的符号，还有人担心他是否能扛得住当今商业领域的纷繁复杂。但是，外界的议论并不影响吴炳新内心的满足感。

从某种意义上说，他在自己的世界里找到了乐趣的源泉。

如果吴炳新此时走在大街上，或许没有人会认为他是一个亿万富翁，更不会联想起三株过去的风云。他穿着惯常的西装，戴着照片中经常出现的大眼镜。每次面对采访，他都会很认真地整理衣裳，并且梳梳头。

从外表和说话的语气，让人很难想到他已经70多岁了。

尘埃落定，是指充分沉淀了的事实，这应该是历史学里的词语。这个词用在三株身上并不合适。尘埃乍起，这应该是物理学里的词语，指尘土从静态到动态的突然变化。就像在一个量子的时空，每粒尘土颗粒迅速变化角度与位置，整体呈现出一种飞腾的姿态。

而年届七旬的吴炳新和他的三株，还在动态地实现这一过程。

第三节 “网红”蓝翔

1995年，当山东济南天桥区的职业培训学校蓝翔设立计算机专业的时候，刚过而立之年的校长荣兰祥没有想到，当他知天命的那年，会因此产生网络上的一个“段子”。

有不止一家外媒报道，疑似来自中国的一批世界顶级黑客，攻陷了包括谷歌在内的几十家美国顶尖IT公司。而根据筛选和排查，攻击源头指向济南，甚至点名蓝翔。

这些外媒无不郑重地介绍蓝翔，用语简洁、谨慎，就像电影中FBI（美国联邦调查局）不小心透露的隐秘档案：“蓝翔，位于中国东部的山东省，是一所由军方支持建立的大型职业培训学校，为军方培养计算机科学人才。”

但1995年时蓝翔校长荣兰祥对这个专业毫无兴趣：“那时候，这并不是一个热门的专业。”在蓝翔，一直以来最热门的是挖掘机、汽修、厨师和美容美发。

“黑客攻击”显然是无稽之谈，网友反复炒作也不过出于当下互联网时代的娱乐精神，甚至深谙营销之道的荣兰祥也不断加工此事，以扩大学校知名度，达到招生目的：“媒体报道后，现在外国黑客一天来七八十次。”

那么，蓝翔究竟是如何起家的？

从很早开始，济南就以美发、汽修等行业培训基地而闻名全国，当

时坐火车来到济南的人，相信都会对济南火车站前的盛况记忆深刻：走出济南火车站的出站口，目力所及聚满的是各个学校前来接学生的依柯维和面包车。

1984年开始，蓝翔的前身——天桥职业技术培训学校的面包车，也在这些接站的车辆中占据了一席之地。

荣兰祥，老家在河南虞城，农民出身，19岁便到郑州和北京门头沟学习油漆技术和沙发制作。第二年便在济南市57中租了十几间教室，培训进城务工的农民。

荣兰祥学艺不过一年，自身技术并不高，他就去工厂挖人才，招老师有两个条件：肯干的，会讲的。如此挺过了最初艰难的几年。

后来蓝翔因“黑客事件”成了网红，有媒体挖掘出蓝翔与军方的关系：

“1989年，恰逢部队搞‘三产’热潮。天桥职业技术培训学校被部队收编，成为55151部队蓝翔职业培训学校，法定代表人是部队一位分管后勤的副局长，实际管理者依旧是荣兰祥。

“‘部队首长关心，派了人在学校管理，并提供了一些旧营房给我们做教室用，所以与部队合作办学的十来年是蓝翔的大发展时期。’到1997年中央军委要求部队和生产经营部门脱离时，蓝翔的在校生规模已从1989年的1000人激增到过万人。”

直到2003年，蓝翔才真正与部队脱钩，但仍有交集。除了高射炮，学校职工中还有部队的十几个志愿兵，传闻一名退休上校在蓝翔的计算机机房中负责计算机维修；普通学生经过选拔，也可以直接在学校入伍……

等到2005年，蓝翔已经发展成为占地150亩、校舍面积10万多平方

米的超级职业培训学校，开设有汽修、美容美发、厨师、电焊、挖掘机等8个专业、60余工种，年办学规模超过3万人。

荣兰祥对媒体骄傲地宣称：“我们现在是亚洲最大的专业教育培训基地。”

但在2014年，50岁的荣兰祥的骄傲被“严重伤害”了。

这当然不是因为外媒报道的“黑客攻击”事件。在那时的中国网络语境中，“黑客攻击”不过是一次“段子征文大赛”的由头。

这也不是因为在这一年6月，传闻校长荣兰祥在蓝翔毕业典礼上发表的致辞：“咱们蓝翔如果不踏踏实实学本事，那跟清华北大还有什么区别呢？”后来，清华大学毕业生高晓松在一档综艺节目中针锋相对：“作为清华毕业生，如果不能胸怀天下而仅仅去谋求一个职业，那么清华跟蓝什么技校有什么区别？”

真正的原因是在这一年的9月和10月，荣兰祥接连陷入负面舆论风波。

风波主要来自荣兰祥和他的妻子孔素英。

9月18日，网曝100多名蓝翔技校师生，从济南远赴河南商丘，与荣兰祥妻子孔素英家人发生斗殴。孔素英面对媒体，揭露荣兰祥诸多丑闻：多个身份证、包养情人、家暴……

9月24日，孔素英再次向媒体爆料：全国人大代表荣兰祥目前有6个子女，涉嫌超生。不久，“超生”爆料坐实，荣兰祥辞去了全国人大代表职务。

一边是孔素英不断发声，一边是荣兰祥持续沉默。10月14日，媒体介入挖出了蓝翔“暴力招生”“退学不退费”等黑幕。荣兰祥和他的蓝翔终于从一桩家事丑闻，被牵扯进了社会负面舆论之中。网友们纷纷反水，不久前编段子把蓝翔捧成“网红”，如今用更大的声量将蓝翔淹没。

10月22日，在媒体上鲜有发声的荣兰祥终于反击，但他却选择了错误的角度：既没有回应多个身份证、家暴等丑闻，也没有回应招生黑幕，却指责妻子孔素英是“邪教”。

但这样的“神转折”，在愤怒至极的网友那里，丝毫换不来同情，反而是更多的质疑和诘问。

……

后来，提及2014年9月和10月之间发生的事情，荣兰祥仍未直面回应那些媒体和网友真正关心的话题，而只是反复提及：“……对我们影响太大了，招生人数下降90%，半年损失1.8亿元。”

但风波还是渐渐平息了。因为无论荣兰祥私德如何、历史发展如何，市场需要蓝翔，山东需要蓝翔。

有人说，蓝翔30年成长历程，其实代表的是整个民办技校的发展史。

蓝翔技校1986年成立，距1978年不过8年。有媒体援引一位职业教育界人士的观点，说明了蓝翔抓住了怎样的利基市场：“蓝翔技校这类民办职业教育学校抓住了短期技术培训这个市场，这个市场并不被以公立机构为主体的职业教育体系所重视。”

山东是工业大省，同时也是农业大省。在席卷至今的城镇化浪潮中，职业教育问题尤其严峻。

从2005年起，山东提出每年要培养10万名高级技工。但以公立技校为主的职业培训，无法及时按照市场需求调整资源。而市场上，一名成熟的挖掘机司机的工资可达5000~6000元。

因此，当2006年，著名演员唐国强铿锵有力地喊出荣兰祥亲自撰写的广告语“挖掘机技术哪家强，中国山东找蓝翔”时，蓝翔的腾飞可谓恰逢其时。

更何况，从农村走出的荣兰祥深深知道，城镇化浪潮中，迫切离开黄土地的年轻人和企图通过年轻人改变命运的农村家庭，最需要什么。所以蓝翔的校训就显得十分接地气：输出一个青年，富裕一个家庭，带活一方经济。

“就业”成了荣兰祥对外的“唯一指标”：“就业不好、工资不好的，就把这个专业砍掉。”这在某个角度，也是市场对蓝翔的唯一指标。因此，在更大的历史进程中，蓝翔所代表的民办教育培训学校，身上带着的先天性“不完善”，就被更大的浪潮暂时覆盖掉了。

从这个角度讲，蓝翔30年发展史，不但是民办技校的发展史，似乎也是第一代民营企业家们的一个缩影。

附录 鲁商营销

广告刷到猪圈上

“×团就是省，1元看电影。”

“发家致富靠劳动，勤俭持家靠×东。”

“××直播玩法多，妇女主任变主播。”

……

大概从2015年开始，号称新经济的互联网明星企业们，开始了一场农村刷墙竞备赛。几乎每隔一段时间，就有一些“脑洞奇特”的农村刷墙“神文案”，成为某篇10万+的微信公众号文章的集锦，刷爆人们的朋友圈。

甚至在这场农村刷墙竞备赛中，还诞生了一家估值10亿元的“刷墙”公司。

这背后折射的是近些年广告主们对广袤农村市场的渴望。

在中国民营企业发展史上，第一个明确提出抢占农村市场的，是总部设在济南的三株。

三株式营销有三板斧：软文、义诊、刷墙。每一斧都是首秀，被后来无数企业引为营销标配。但无论这三板斧样式有何不同，其目标都指向同一处：农村。

三株创始人吴炳新在其作品《吴炳新文集》中总结：“我们将毛泽东军事思想运用于市场营销，农村包围城市，先打周边，锻炼队伍，取得经验后再打中心城市……”

为此，三株构建了一个下沉至村一级的宣传网络，每人一桶颜料和数张广告模板，把“三株口服液”刷在乡村每一个可以刷字的土墙、电线杆、道路护栏，甚至茅厕和猪圈上，开了“无成本”广告的先河。

鼎盛时期，三株六成销售额来自农村，农村将三株推上保健品大王的宝座。

其实，认真追究起来，三株吴炳新不是第一个刷墙成名的鲁商。历史上，第一个打墙体广告的是清末玉堂酱园的陈守和。

玉堂酱园是清末著名酱菜品牌，酱园就设在大运河边的山东济宁。鼎盛时期曾贡奉慈禧太后，被慈禧赞为“味压江南”。后来，玉堂酱园不只生产酱菜，还酿造各种名酒、经营南北小菜，随大运河销遍南北。

为了促进营销，陈守和以“一两白银一字”的天价，聘请当时的书法名家项文彦，在濒临运河的老店墙壁上写下刚刚好100个大字的广告招贴。这些宣传文字，在运河水面波光交映，竟然成为济宁一景，引得往来客商交相称赞，顺带把玉堂酱园的美名传遍五湖四海。

电视广告哪家强？追根溯源看鲁商

很少有人知道，中国第一条电视广告可以追溯至1978年，上海电视台播出的时长1.5分钟的参桂补酒广告。但由于当时电视普及度不高，普罗大众印象中的第一条电视商业广告，是1984年在央视《新闻联播》后播出的燕舞收录机，时长42秒。

而中国第一位明星代言的商业广告，则要等到1990年，出演《甲午风云》中邓世昌一角的李默然代言三九胃泰。

对于山东企业，上电视打广告和请明星代言产品，几乎是同时发生的，而且不鸣则已，一鸣惊人。

1994年11月2日，首届央视广告竞标，山东济宁孔府宴酒以3079万元夺得1995年“标王”桂冠。次年，央视第二届“标王”被山东临朐县小酒厂秦池以6666万元夺得。1997年，央视第三届“标王”再次被秦池收入囊中，3.2亿元天价的纪录，直到2005年才被宝洁以3.8亿元打破。

中国电视广告金字塔顶端的“标王”，连续三年被鲁企拿下，而且将电视广告推入“亿元”时代，可以说是鲁企电视广告的巅峰了。

但这不是山东品牌在央视的唯一“第一”。1995年，山东威海的一家皮鞋厂，砸数百万拿下央视20点4分的黄金时段，开国产鞋类品牌做电视广告的先河。尤为值得一提的是，这家鞋企还重金聘请了明星代言人——1984版《西游记》孙悟空扮演者六小龄童。

一片五彩祥云中，头戴紫金冠的孙悟空手搭凉棚按落云头，停在一片高楼林立的现代社会里，两个西装革履的男士从他面前走过。悟空定睛看了看他们穿的皮鞋煞是羡慕，摇身一变，自己马上换了一身行头，六小龄童西装革履出现在荧屏，抬起一只脚晃了晃脚上的皮鞋。画外音：穿金猴皮鞋，走金光大道。

为了宣传“金猴”品牌，威海这家鞋厂请了一个真“金猴”。代言费加上央视广告费，1995年金猴皮鞋营销费用首次达到千万级别。“金猴”也因此一夜成名。业务员外出谈经销商，一提自己是“金猴”，客户马上热情相待，销售一路绿灯。

其实，明星代言广告并非一帆风顺。李默然代言三九胃泰，被粉丝

唾骂丢了艺术家的风范。很多年后，李默然上《艺术人生》，谈及往事，无比悔恨自己伤害了观众。但仅仅五六年后，到了六小龄童代言金猴皮鞋时，明星代言已经是非常普遍的事情了。

在山东企业中，化肥品牌史丹利请了陈佩斯、宋丹丹、赵本山、郎平、王宝强等；西王玉米油请了张国立、邓婕、赵薇；长寿花则请了倪萍、范冰冰……

其中，最火的莫过于职业培训学校蓝翔。

2006年，蓝翔技校聘请曾扮演诸葛亮、毛泽东等角色的唐国强做代言人，一句"挖掘机技术哪家强，中国山东找蓝翔"，让蓝翔成了全国职业培训学校的代名词。2014年，深陷舆论风波的蓝翔做得最正确的一件事，就是再次聘请唐国强，做了一部气势更为宏大的电视宣传片……

中国最早的动画IP——海尔兄弟

IP（知识产权）和人格化是近几年广告圈的新词，但早在20世纪80年代，山东企业就在着手实践了。

说起中国动画最出名的兄弟俩，80后、90后就知道一定是海尔兄弟了！

1985年，海尔集团引进德国利勃海尔公司的冰箱生产技术和设备，生产高品质冰箱产品。从产品装饰考虑，设计了象征中德儿童的吉祥物"海尔兄弟"，开了中国品牌IP和人格化先河。

随着海尔集团的发展，海尔兄弟的卡通形象伴随海尔的产品走进了中国每一个家庭。

1995年，海尔集团投资6000万出品212集的《海尔兄弟》动画片，这是一部以环球历险为主轴线，集娱乐性、知识性、趣味性为一体的寓教于乐的动画长片。

这部动画片甚至还获得了中国电视动画片、儿童片最高奖项：金鹰奖和金童奖，可以算得上是一代人的集体回忆了。

截至本书成稿，最新的消息是：新版《海尔兄弟》正在制作，第一季54集。

其实，作为中国商业发源地之一，鲁商IP化尝试还可再往前追溯至更远。北宋年间的一块方形铜板上，标着“济南刘家功夫针铺”的字号，正中刻有一白兔捣药的图案，并注明“认门前白兔儿为记”。

以“白兔”IP作为品牌标识，在北宋年间，可以说是非常先进的营销思维了。值得一提的是，据考证，这块“白兔”铜板，就是中国历史上最早的广告。

没有互联网的时候，鲁商也玩过“爆点”

如同IP、人格化，社会化营销也是个新词，诞生于移动互联网时代。意思是通过整合社会化网络，通过策划热点事件等引爆传播。

这正是央视首届“标王”孔府宴酒走红的思路。

孔府宴酒成立于1975年，以3万元起家，走向辉煌就靠厂长江廷华在全国范围内发起的“三大战役”。

美女捧酒邀请路人品尝，航模飞艇在天空拉广告条幅，宣传车走街串巷……线下饱和性覆盖，线上配合引导，再加上热点事件引爆社会化

传播，孔府宴酒走在了时代前面，就如同拿下首届央视“标王”的壮举。

但历史同样证明，营销上的单点突破，并不是企业长青的关键。相反，过度营销必然带来弊病，甚至会加速品牌消亡。三株如此，孔府宴酒如此，秦池如此，连在历史上被慈禧垂青的玉堂酱园也是如此。

在关于“营销”的定义中，科特勒认为是“有利可图地满足”，奥格威认为是“辅助销售”……无论如何，营销是企业活动的一环，但绝非全部。这在互联网营销神话频发的当下，尤其值得审视。

第四章 1998年：打开那扇门

我们在窗口拥抱，人们从街上张望，是让他们知道的时候了。

——策兰，《卡罗那》

2008年11月25日，在一个公开场合，国企华远地产董事长山东莱州人任志强说，如果政府不出台比1998年更为有利的房产政策，当前房地产投资和房价下降的趋势还将继续，并且下降的幅度会大于当前。

第二天，有媒体发表评论文章，标题为《任志强为何怀念1998年》。

到2018年，距离任志强发出“怀念”之声的2008年又过去了10年。中国房地产市场仍不平静，既没有如任志强所预言的那样发生持续熊市，也没有持续的牛市。

市场总是起起伏伏，让人看不分明。但或许正是这份跌宕不休的动态，才最让人亢奋。

动态之中，必有生机。

但无论如何，每当这个聚拢了巨量财富和资源的行业发生一丁点儿风吹草动，类似2008年任志强的“怀念”之声就出现了。提及那个伟大的年份，人们总是深情回忆：1998年过去了，我很怀念它。

在山东，有很多企业家或许会回忆起这个年份。

1998年，山东农民李登海的种业公司上市了。有记者辗转找到他，

发现这位身家60亿元的超级富豪正在玉米地里掰玉米，他的孙子在一旁玩泥巴。他太低调了，以至于在杂交作物这个领域，人们更熟悉“杂交水稻之父”袁隆平，而对与袁隆平齐名的“杂交玉米之父”李登海知之甚少。

1998年，山东滨州一家连续巨亏多年的老国企工厂大门上，挂出一条横幅“乡巴佬，滚出去”，以此“迎接”刚刚收购这里的一家名为“魏桥”的民企创始人张士平。那一天，这位未来亚洲最大电解铝和棉纺织加工企业的掌舵人，被养尊处优的国企工人们围了整整7个小时。

1998年，对于魏桥所在的纺织行业真是个糟糕的年份。前一年，因为国内毛纺织品生产过剩，国家决定砸掉1000万台落后纺织设备，下岗261万职工。

于是，39岁担任如意集团第四代掌门人的邱亚夫，不得不在1998年带着200个中层干部，30天跑遍欧洲、香港等地的49家纺织国际龙头企业寻找生路。邱亚夫发现，如意生产的西装重1.2公斤，相当于国外西装3件重！2年后，这趟考察学习迎来了回报：在行业大批停工、大幅裁员背景下，如意多养活了1200人，没有裁掉一个。

关于1998年的如意，还有一件事不得不提。

这一年，邱亚夫将一个名为“路嘉纳”的1945年诞生的意大利高级手工定制品牌引入中国。在此之后的20年，更多国际奢侈品牌被他收入囊中，比如日本第一男装品牌RENOWN公司，法国时尚轻奢品牌Sandro、Maje和Claudie Pierlot的母公司SMCP公司，英国百年风衣品牌雅格狮丹，瑞士奢侈品公司Bally……于是在2018年，全球奢侈品100强，如意进入了前16。

当然，1998年的山东，还有更多人会深情回忆。

在山东即墨老城的一个服装加工厂里，张代理正忙着为大服装品牌做代工。这一年，他最苦恼的是每生产一件衣服，品牌方就会拿走80%的利润，而自己只能拿区区20%。第二年，他开始尝试把自己的工厂“红领”做成一个品牌。那时谁也没有想到，20年后，红领成了中国“工业4.0”最著名的代表之一。

而在距离即墨甚远的山东临沭，1998年2月，经临沭县政府批准，一家集体所有的化肥厂改制为临沭县华丰化肥有限公司，董事长高文班也在这一年当选临沂市人大代表。后来，华丰化肥改名“史丹利”。在相当长一段时间里，山东人要在山东电视台看天气预报，都必须先看几秒钟陈佩斯、宋丹丹、赵本山等代言的史丹利电视广告。

……

但人们怀念和回忆的，显然不是1998年这个年份，而是这一年所代表的一种机遇：任何一个怀揣梦想、憧憬或欲望的人，都有更大的概率梦想成真。

这是跌宕不休、让人看不分明的年份，新时代的财富之门正在开启。

1998年7月3日，国家出台23号文，其主要内容是：启动内需、开启房改、取消福利分房、以经济适用房为主。经济学博士马红漫称，始于1998年的住房改革，推动了房产市场长达十年的牛市行情。任何一个手持批文，或者有一星半点资源的人，都可以在这条财富的洪流中分一杯羹。

但发生在房产行业的剧变，只是1998年所开启众多财富之门的一扇。

2002年，一份《中国私营企业调查报告》提到，自1998年开始的4

年，所调查企业样本中25.7%的私营企业是从国有和集体“改制”而来。换而言之，从1998年开始，财富开始流动。

其实，早在1998年年初，山东省举办的一场市长会议就已预料到了这一点。只不过，面对正在吱呀开启的新时代之门，这些城市掌舵人没有恐慌着将门关闭，而是开始认真思考如何顺势而为。

于是，这一年2月报道这场会议的《大众日报》上写着：“2月13日~14日，全省市长专员会议在济南召开。省长李春亭在讲话中要求扎实解决企业改革与发展中的难点、热点问题。会议分别就再就业、金融证券、房改、流通及外经贸等工作做了全面部署。”

第一节 鲁人重织作

奇怪的是，在1998年这个房地产井喷的年代，山东企业家却没有去推这扇门。

齐鲁自古就是纺织重地，“鲁人重织作，机杼鸣帘栊”。新时代的山东企业家，有许多的机会，比如魏桥张士平。

张士平经常掏出一个iPhone手机（苹果公司的手机），打开摄像功能，随性拍几张照片。

这个常人随意的动作，对于张士平却大有深意。他身边的人都知道，这位山东首富其实并不常用iPhone。他甚至不玩电脑、不懂金融，打电话一直用的是一部200多元的功能机。据说担心这部功能机坏了没法换新，张士平买了10部备用。

他带着iPhone，只是为了向人们展示，iPhone手机上90%的铝板材料都是由魏桥的关联公司——中国宏桥生产的。

中国宏桥拥有生产全世界最薄、延展性最好的高精铝板技术，这种铝板目前是制造包装用易拉罐性价比最高的材料。除了宏桥，魏桥旗下的世界级公司还有魏桥纺织，这也是魏桥起家的产业，其所生产的牛仔裤面料，供应着全世界各大牛仔裤生产车间。

2017年，魏桥以561.7亿美元的营业收入和12.2亿美元的利润，排名《财富》世界500强企业第159位。即便在群象如织的山东，魏桥仍然稳居第一。曾有媒体计算，如果以“以净利润为指标，首富之子可能轮不到王思聪”。

魏桥为什么能够脱颖而出？

棉纺织和铝材都算是轻工业，但梳理魏桥的产业布局，发现张士平把轻工业做得巨重无比，他吃透了所涉足产业的上下游、相关产业的上下游，最终形成一个由不同产业全产业链交织的巨型网络，以构成自己的竞争壁垒。

因此，不玩房地产、不涉足金融，张士平仍然能够在纺织、铝材这类厮杀殆尽的“夕阳行业”坐上头把交椅。

这张巨型网络是从什么时候开始的呢？或许就是1998年。

这一年，张士平用军事化管理的铁腕，使得魏桥在一票棉纺织企业中崭露头角。他跑去山东滨州收购曾经当地规模最大、效益最好的国有企业滨州一棉，被不服气的工人们围堵。一名工人甚至跳到张士平鼻子底下抱怨，自己上夜班迟到两小时，居然被扣了一整天工资。张士平直言不讳：“想干就干，不想干滚！”

当时，现场还有许多陪同参访的市领导。

滨州一棉的工人就觉得魏桥的人“很严厉”“很野蛮”“缺乏一些人性”。但在“夕阳行业”的残酷竞争中，“野蛮”或许能让人在血雨腥风中活下去。

魏桥的扩张之路，就是在一个又一个生存夹缝中顺势而为。

比如棉纺织耗电，拉闸限电影响生产一直是魏桥发展的心病。张士平以自己办电厂的热电联产模式，解决了电力供应问题，不但掌握了生产主动权，还把电价压到极低，后来甚至建立起可以在整个滨州市孤网闭环运行的独立电网。

后来电厂产能过剩，张士平反复研究后，又上马了电解铝——一个

电力成本占到总生产成本45%的产业。2001年成立魏桥铝业后，15年时间里，魏桥铝业以极强的成本控制能力，冲上了全球领先行列。

如此全产业链通吃，不论是棉纺织还是铝业，魏桥都能做到规模最大、成本最低，在所谓的“夕阳行业”里始终保持了高利润。近年来，全球铝产业面临着严峻的行业性亏损，但魏桥集团旗下的中国宏桥，却“始终保持几十亿净利润的高水平”。

如果说魏桥是网状发展，吃透一个产业及其相关产业的全产业链，那么同样出身纺织行业的山东如意集团，则是在行业纵深上不断延展，最终推开了属于自己的时代之门。

1998年前后，国家出台政策把竞争领域的中小企业全部推向市场，如意就是其中之一。

改制后，当时的总经理邱亚夫成为如意的掌舵者。邱亚夫深谙改革之道，自己摸索不如出去开阔眼界，去学习经验。他带着整个管理层奔赴欧洲，一个月里考察了杰尼亚、BOSS、劳尔·比亚耶、1881等49家著名的纺织企业。

这一趟，让邱亚夫几近“绝望”：“我作为一个老纺织工人，有些面料见都没见过。”但正是以全球顶尖的纺织技术为标的，让如意蹚出了一条“走出去”的“捷径”。

当全国毛纺产能严重过剩的时候，邱亚夫看到的是机遇；当大批纺织企业面临停工，如意反而押下重注，申请贷款，投资2亿元引进国际先进设备，趁着市场疲软之际，向着目标更进一步。

短短3年，如意的产品进入米兰，成为当时唯一获得时尚之都肯定的中国纺织企业。如今，如意集团已经进入国际高档面料俱乐部，并多

次被中国纺织工业联合会定位为“中国纺织行业领军企业”。

到今天，意大利、英国、法国、日本这四大时尚之都的高端品牌，已经被如意集团收购了1/3。

在全球四大会计师事务所之一德勤发布的“2017全球奢侈品百强”中，如意控股的法国SMCP（Sandro、maje）、日本主板上市公司Renown Incorporated分别排名第51和第58位，2016年如意控股的两家企业合并营业额为13.4亿美元，如意集团也是中国唯一通过控股进入服饰类奢侈品百强的公司。

第二节 能折腾的人

近代鲁商，有三个区域商帮最团结：黄县帮、即墨帮和掖县帮。

这三个地方都濒临渤海，北望辽宁，这里的人是赫赫有名的“闯关东”的主力群体。

掖县，就是现在的山东莱州。

新中国成立后，莱州至少出过三位大商人：1949年出生的张瑞敏、李登海和晚两年出生的任志强。

有意思的是，这三位大商人也都是出了名的能折腾、会折腾。

张瑞敏“砸冰箱”砸出了白电名牌海尔，任志强以“敢说话”走红网络，被网友叫作“任大炮”。

而李登海虽然在公众那里少了许多的知名度，但在农业领域，这个低调的山东企业家，却有着与“杂交水稻之父”袁隆平齐名的地位。

在20世纪90年代前后，李登海一共上过两次《大众日报》的新闻。

一次是1988年10月25日，当时媒体给李登海的称谓是“莱州市农民育种专家”；一次是10年后，1998年1月17日：“国内最大的民营农业科研单位——莱州市登海种业（集团）有限公司正式挂牌。”这一次，李登海多了一个身份——企业家。

育种专家和企业家，两种身份，李登海都是出了名的能折腾。

作为一个初中毕业，在家乡莱州务农的农民，李登海偶然看到一份

来自美国的资料：美国农民华莱士创建的先锋种子公司，把春玉米亩产提高到最高1250公斤——当时山东玉米亩产仅两三百斤。

李登海从此便把一生都投入了玉米育种的事业里。

不同于张瑞敏和任志强相对高的起点，像李登海这样，出身底层，站在一片荒芜的低海拔洼地里，却萌生出挑战世界最高峰的理想并且付诸实践的人，是那个年代里的理想家、创造者和实干家。

他带着单纯的美好愿望和无畏的勇气，把人生投入到一个深不可测的领域里，从零起步，一举突破世界顶级水平，生生为企业开辟出一条全新的行业之路，这在全国都可谓凤毛麟角。

这些鲁商推开那扇门的方式是艰难而卓绝的，这注定不是一条坦途，而是长达数年乃至数十年的征程。

而那扇门一旦打开，便是锋芒毕露。

李登海当时的身份是村里的农科队队长，他带着一群面朝黄土背朝天的“泥腿子”，如何攻关玉米高产这一世界级课题？

先得补上基础理论这一课。李登海到莱阳农学院进修，用一年的时间学完了大学4年的课程。连其导师刘恩训都被他的勤奋感动，赠给他20粒珍贵的杂交种子。

之后，就是在简陋的实验室和广袤的中国大地上不断地进行试验，为了加快进度，李登海远赴海南，有媒体这样形容：“（李登海）进行加代繁殖，一年繁育三季，把一年掰碎了当三年用，硬是把自己的科研生命拉长为三倍。”

其间的艰苦、挫折，非一言能尽，李登海在自己的日记本扉页上写下一句话：“在科学上没有平坦的大道，只有不畏劳苦，沿着陡峭山路

攀登的人，才有希望达到光辉的顶点。”

后来，李登海被誉为“中国紧凑型杂交玉米之父”，成为继朱彦夫后，山东省第二位全国“时代楷模”荣誉称号获得者。

朱彦夫出生在沂蒙山腹地，是一位被誉为中国当代保尔·柯察金的战士，他参加过上百次战斗，三次立功，在抗美援朝中失去了四肢和左眼。与拥有这样荣誉的人比肩，可以想象李登海为中国农业做出了怎样的贡献，其间付出了怎样的艰辛。

当时官方对李登海的成果是这样描述的：

从家乡到异乡，从少年到白头，李登海用自己的双手，一步步拉近与世界的距离。44年来，李登海在我国玉米单产只有200公斤左右的基础上，进行了121代选育，在全国先后育出了亩产达700公斤、900公斤、1100公斤、1400公斤、1500公斤的高产玉米杂交种，7次创造了我国夏玉米单产最高纪录，1次创造了我国春玉米单产最高纪录，2次创造了世界夏玉米单产最高纪录，推动了我国杂交玉米由平展型向紧凑型的历史性转变，使紧凑型玉米育种成为我国杂交玉米育种的方向和主流，让中国拥有了可以和世界强手对话的核心种植技术。目前，李登海育成的紧凑型杂交玉米高产新品种累计推广面积约12亿多亩，为国家增加社会经济效益1200多亿元。

这是李登海作为育种专家的折腾成果。而作为企业家，李登海与美国先锋种业的谈判也堪称经典，他用6年多时间，在双方成立的合资公司中为中方争取到了51%的控股权。

2002年，我国第一家中外合资种业公司——山东登海先锋种业公司成立。当年李登海出访美国，先锋种业公司特意为他升起了五星红旗。

李登海仍在不断折腾。2005年，登海种业上市。有记者去采访，结

果从玉米地里找到了浑身泥土的李登海。原来那天玉米抢收，身家60亿元的李登海也跑去帮忙掰玉米了。

2013年，登海种业首次“换帅”，李登海卸任董事长，竟不是大众以为的民营家族企业二代接班——接任的是公司创业元老、原副董事长毛丽华。

李登海的儿子也的确“子承父业”，一直跟着父亲做科研育种工作。他们还在继续攻关玉米高产，不断刷新自己的纪录。

如今，李登海2万元起家的登海种业已发展成市值37亿元的农业高科技创新型上市企业，在全国拥有33个研发育种基地、11个总投资7亿多元的种子生产基地及加工厂，是全国种业效益第一、杂交玉米研发成果最多的单位。

能折腾，是鲁商创造力和坚韧力一个侧面的最好体现，而李登海绝非特例。

在中国造纸行业，鲁商至今仍是一股不容忽视的力量，山东造纸产量曾连续19年蝉联全国首位。据国家统计局公布的2016年、2017年数据，山东和广东造纸产量一直互相竞争，轮流居首，且均是产量超过2000万吨的省市。

山东省造纸产业一直是其传统优势产业之一，即使先天条件不足，但仍拥有晨鸣、太阳、华泰、泉林等全国造纸行业中的领军企业。

不过，长年的粗放式发展在当地造成了严重的污染，也让造纸企业成了长年被“治理”的对象。1997年，山东省环保厅推行治理“15小”工程，其中就有小造纸厂。

一家名为高唐造纸厂的小企业，因未达到产能和环境标准，也在下马之列。生死存亡之际，这家小厂的负责人李洪法给省环保厅打了一份申请报告：只要给我们一个机会，我们定要闯出一条环保的草浆造纸的路子。

环保厅一位领导欣赏这个年轻厂长的敢想敢做，就批准了他的申请。

被逼上绝路的高唐造纸厂，从此走上了一条前无古人的发展之路——草浆造纸，利用自主创新技术，攻克治污难题。

这家后来成为世界草浆造纸引领者的造纸厂，便是如今全国造纸企业十强之一的泉林。

2017年，已是山东泉林集团董事长、总经理的李洪法，收到了一封来自美国的信函。写信的人是国际知名制浆造纸专家、美国北卡州立大学教授张厚民，他写道：

我们过去认为快速置换加热技术和液体置换技术用于麦草是不可行的。你们的发明证明了我们的观点是错误的。你们做到了液体置换蒸煮，这是一项全新技术，在麦草制浆中未曾听说过。这种现代草浆制浆技术在世界上是唯一的，对中国这样纤维匮乏的国家极其重要。我对你和你们的技术人员所取得的这一重要成就，表示由衷的祝贺！

泉林通过技术攻关推开发展之门，同时在政府的引导下，山东造纸业在环保、产业转型等方面都取得了长足的进步。山东维持了造纸大省的实力，科研技术驱动功不可没。

而在化肥行业，曾号称“江北最大破烂王”的万连步，注册成立了山东临沭农业发展有限公司（金正大前身）。

这个“泥腿子”出身的“破烂王”，曾经的主要业务是“扒大皮”——大皮就是旧的汽车轮胎，是回收再生塑料的主要原料，回收的主要工作就是要把大皮从轮毂上扒下来。

这个过程看似简单，但非常考验人的耐心和毅力，不但要忍受恶心的胶臭，还得清理埋藏在大皮里的钢丝，费力不说，人的手还容易被钢丝划得皮开肉绽，鲜血直流。

“扒大皮”精神后来成为金正大的企业价值观：吃苦耐劳，艰苦创业，追求卓越，永不言败。

这一精神被刚刚在农业化肥领域创业的万连步发挥到了极致。1998年初，当地整个农资市场充斥着低标号的复混肥，万连步决心要生产出高标号的优质复混肥。

他与技术人员连续守在车间达70多个小时，在40℃高温下持续进行高密度工作。眼睛酸涩、鼻腔被烧出了血水，脸上被滚烫的化肥颗粒烧起串串水疱……

攻关成功的金正大，化身为化肥行业的一匹黑马，从全国3000多家复合肥企业中，一跃成为全国复合肥行业十强和排头兵。

鲁商能折腾的故事还发生在食用油行业。

曾经，中国食用油市场一直由两个巨头把持：益海嘉里和中粮。它们身世显赫，一个外资，一个央企，携金龙鱼和福临门两大招牌号令天下。

在20世纪90年代，随着鲁花、长寿花、西王等鲁商食用油品牌崛起，金龙鱼和福临门把持的中国食用油市场逐渐被打开。而在进出口市

场，山东晨曦集团一直是进口大豆的头号买家，一度占据大豆进口总量的12%，每年保持40万吨大豆油精炼和30万吨棕榈油分提的生产能力。

山东是中国粮仓之一，鲜为人知的是，这里同样是中国的“油”仓。

当嘉里和中粮上演两强争霸时，鲁花还是偏安一隅的地方企业。

1998年鲁花凭借“花生油”的差异化产品和强大的宣传攻势，以黑马之姿跃上行业舞台，成为食用油市场竞争的主角之一。鲁花的横空出世，也离不开一个能折腾的人——孙孟全。

就像李登海突破玉米高产的世界级难题一样，当孙孟全在20世纪80年创立鲁花植物油厂时，他面临着同样的“世界级难题”，也下了一个同样的“世界级决心”：研发一套全新的加工技术，在榨取花生油的过程中，去除对人体有害的黄曲霉素，又留住花生的浓香和营养。

孙孟全就在厂房下面挖了一个地下室，遍邀全国专家，带着厂里的研究员，用6年时间，研发了被鲁花人称为“5S物理压榨工艺”的技术。十多年后，鲁花凭借这一核心工艺，荣获国家科学技术进步奖，这是食用油行业获得的最高荣誉。

能折腾的鲁商的故事还有很多，我们无法全数挖掘、一一讲完，甚为遗憾。但“能折腾”这个属性，无疑是鲁商这个群体的共性。也许际遇不同，“折腾”的程度也有差别，但鲁商凭借不断地折腾，带领一家企业，甚至是一个行业砥砺前行，这为山东多年来领跑全国的实力打下了坚实的基础。

而对将要付出的艰辛，他们比任何人都清楚，也做好了长期的准备。收获来自辛勤的耕耘，这是扎根土地的启示，也是从一个农业大省里成长起来的企业家流淌在血液里的体悟。

就像李登海最初决定要投身玉米育种时对同事说的：“哪有天上掉馅饼的好事儿？要敢于走前人没有走过的道路，敢于攀登前人没有攀登过的高峰，敢于创前人没有创过的业绩。”

第三节 鲁商式管理

在长时间的走访中，我们向超过200名鲁商和鲁企管理层问了一个同样的问题：谁最能代表鲁商？

得到的答案压倒性的一致。

张瑞敏。

对我们来说，这个答案并非出乎意料。甚至在整个中国企业史上，张瑞敏也是一位显赫的人物。

尽管关于张瑞敏的研究已经很多，但我们在听过众多鲁商的畅谈，研读过齐鲁历史，以及捕捉了鲁企发展轨迹中的蛛丝马迹之后，希望能够抛却媒体与纸面上的既有印象，尽力还原一个山东企业镜像里的张瑞敏，折射出这一脉源自山东的管理思想。

有学者认为，山东经济的现状正是中国经济的缩影和写照。而我们在梳理山东企业管理的发展渊源时，也不由得感叹，山东企业管理思想的几大脉络，其实也正还原了中国激荡40年来的种种管理思潮的演变与碰撞，它们在这片齐鲁大地上交织上演。

而张瑞敏和海尔，代表的无疑是山东企业管理脉络里最为壮大的一支。

创业10周年时，张瑞敏写了一篇散文，名为《海尔是海》。

海尔应像海，唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流；容污浊且能净化为碧水。正如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来。汇成碧波浩渺、万世不竭、无与伦比

的壮观。

要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就要靠一种精神，一种我们一贯倡导的“敬业报国，追求卓越”的企业精神。同心干，不论你我；比贡献，不唯文凭。把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前。

海尔是海！

著名财经作家吴晓波在总结中国商业史时，评价这篇散文是“中国企业家第一次用清晰而富有战略气质的语言勾勒出了企业的管理哲学、公司使命与精神”。而张瑞敏“提出的‘敬业报国，追求卓越’的企业精神在相当长的时期内成为诸多中国公司共持的理念”。

在此之后，张瑞敏这位“创新大师”还为中国企业界陆续贡献了许多的管理理念。但要说真正推开中国企业管理之门的时刻，也是张瑞敏和中国企业家首次从国际上的认可获得“信心”的关键是：1998年，哈佛大学把“海尔文化激活休克鱼”写入了教学案例，张瑞敏受邀参加案例的研讨。张瑞敏成为第一个登上哈佛讲坛的中国企业家。

20年之后，张瑞敏再一次受邀到哈佛演讲。这位深居简出的企业家面对媒体回忆了当时的心情：

“当时到哈佛来呢，我们算是1998年中国第一个登上哈佛大学讲坛的企业，所以国内也特别期待，觉得这是一个突破。对于我自己来讲，当时到哈佛来有一种朝圣的感觉，觉得哈佛是管理学界最高的殿堂，所以会抱着一个来虚心学习的态度。

“不过哈佛之行也给了我们一个信心。当时哈佛的教授说之所以把海尔作为第一个登上哈佛讲坛的中国案例，主要原因就是海尔抓住了人

这个因素。他们说，所有管理模式的好坏全在于和文化的结合，特别是发挥人的积极作用，体现人的价值。虽然我们在那之前也是这么考虑的，但是1998年的哈佛之行让我们坚定了这个信心，让我们意识到管理重要的是发挥人的作用，而不仅仅是管理资产。”

当时收录进哈佛案例的是海尔的兼并案例，从青岛红星电器厂开始，最让人惊叹的部分是兼并生效之后，海尔派去的第一批共3个人，不是出自财务部，而是企业文化中心。

在20世纪90年代，国家政策鼓励企业兼并重组，当时很多企业经过兼并重组也没能持续发展下去，所以人们对于专业化发展还是多元化经营有诸多争论。

但海尔是其中的异类——其以“海尔文化激活休克鱼”的思路，先后兼并了国内18家企业。从1998年开始的数年间，海尔的兼并成本越来越低，就是由于管理体系的输入，以无形资产盘活有形资产。

在此之前，海尔已经逐渐形成了独创的组织管理形式——OEC（Overall Every Control and Clear）管理法，即每人每天对每件事进行全方位的控制和清理，目的是“日事日毕，日清日高”。这一管理法也成为海尔创新的基石。

海尔通过宣讲企业文化，把这一套管理模式移植到新的企业。当时被调派到由红星电器更名而成的海尔洗衣机有限总公司任总经理的，是海尔电冰箱股份有限公司副总经理柴永森，他甚至主动带头，因为下属员工没有及时完成工作而先罚了自己500元。如此一步一步带动了原红星这条“休克鱼”。

基于管理上的变革，海尔在面对国内家电市场高涨的价格战风暴时，选择进行差异化的星级服务体系来赢得竞争优势。

张瑞敏曾说：“没有成功的企业，只有时代的企业。”所以“预测未来不如创造未来”。从1998年推开管理之门后，市场链流程再造、“人单合一”模式的探索、物联网时代的管理和变革，海尔成为现代企业管理的试验田，也为山东乃至全国的企业提供了管理方面的丰富养分。

从20世纪80年代到90年代，不少企业经过十余年的发展，已经达到了一定的规模，下一步的发展至关重要。企业是从大到强，还是极大而衰？企业家们往往发现，最大的敌人不是来自外部竞争，而是来自内部的混乱。

而张瑞敏的出现，无异于为中国企业家们树立起了“管理制胜”的标杆，给企业家们在如何巩固自己的劳动成果上，提供了许许多多的新思路。

OEC，也即“日清管理法”，其实仅是张瑞敏对于企业管理最初步的思考，最为难得的是，20年后的今天，我们仍然能够研究海尔、研究张瑞敏，因为他们从未止步。

雷神科技是海尔集团孵化平台孵化的第一家创客公司，其创始人路凯林曾在海尔体系中工作了11年。他谈到张首席（在海尔内部，大家都称张瑞敏为首席）时，脸上有难掩的自豪：

“国外为什么总在研究海尔？因为在他们的认知里，大公司大企业要发展，是要靠不断地换掉CEO来解决的。

“但是张首席从1984年接手，到现在30多年时间，他总是一次次自我颠覆，每七年一个战略阶段，每个阶段都踩准了时代的节点。所以张首席说没有成功的企业，只有时代的企业。

“海尔总在不断地自我革新。你会发现海尔很折腾，这其实是一种创新。”

认清这一点，并坚持不懈地执行，至少目前来看，中国企业中只有一个海尔，中国企业家中也只有一个张瑞敏。

在山东，海尔所代表的管理思想是现代化的、不断革新的一支，海尔人紧跟时代步伐，但绝不会照猫画虎，反而将从外界获取的养料充分咀嚼并吸收，将之融合进自己的企业，化用为适合山东土壤的养分。

数年之后，我们还会在山东发现韩都衣舍、开创、雷神等诸多“海尔式”创新企业，我们将在后面的章节详细呈现。

鲁商企业管理的另一大分支是“家企同构”。

企业就是家，这种模式下因严重的家长制依赖而存在争议。不过其往往在对员工的情感关怀构建上具备非凡的能量，对于劳动密集型行业而言，是一种培养员工忠诚度的优良工具。

在为员工打造“企业如家”的环境上，魏桥达到了登峰造极的境界。

一方面是生活条件极为优厚。

以集体企业为基础，魏桥在很多二三线城市构建起企业社会。

无论员工来自哪里，张士平承诺做到家有所居（每人都有房子住）、老有所养（每人都有养老保险）、病有所医（在公司自建的门诊享受低价医疗）、子女有学上（自建8所幼儿园，支持政府创办小学、中学）。

在魏桥，员工满5年就可以以每平方米1000多元的价格（不到当地市场价的一半）买房子（只有使用权）。

张士平还曾对媒体说，面积最小要达到90平方米，必须有三居室。

这样做的依据是，他鼓励员工把老人孩子接过来一起住，一家三代人进城安居。

而员工入托、看病等生活事宜都很方便，水电费只是象征性交一点。在这样的集团里，员工的归属感很强。

另一方面是上升通道畅通。魏桥的管理层，大多来自内部培养。魏桥纺织各大分厂的副总级高管，基本都是当初一起创业的普通员工一步步升迁上去的。他们的共同特点是，文化水平不见得高，但忠诚度绝对没问题。

张士平虽然不用电脑，没有微信，但他的手机就是一个面向员工的投诉热线，他经常会收到来自普通工人的短信。

另一个在家企同构上极具代表性的山东商人是德邦的崔维星。

在物流这样一个劳动密集型的行业，“德邦奇迹”被归功于对人的管理。

崔维星曾总结，对员工的管理只有一点——让员工“爽”。

员工从结婚到生小孩，直到孩子上幼儿园、小学、初中、高中和大学，公司每年都给予一定补助，这被称为“家庭全程无忧”。

德邦还会为员工举行“集体婚礼”，每年一次，费用由德邦负责。员工层级不同，花费也不同。2011年总监级以上层级的集体婚礼，在马尔代夫举行，每对夫妇的花费在2万元以上。

而对有家庭的员工，也有专门的“亲情1+1”：德邦每月寄200元给员工家属，费用由公司和员工各担一半。

生活上无微不至，事业上也留足了晋升空间。

在德邦，员工的晋升速度在业内是出了名的快。

德邦还设立了德邦学院，坚持选择新人进行人才的内部培养，甚至不惜为三到五年的培训期买单。

有人曾评价："德邦在'中国式管理'逻辑断裂的基础上依然能够屹立不倒，是因为培训体系充当了强力的黏合剂。其实，相比起激励来，他们人力资源管理体系中的培训反而加码了其竞争力。"

而到今天，90后甚至00后开始进入职场，年轻的员工更加自我和个性化，如何切中他们的需求，留住人才，也成为企业管理全新的课题。而"家企同构"这种出于对人性和情感最本质的需求的关怀，仍然发挥着巨大的力量。

即使是在午餐这样小小的问题上，为员工建一个"五星级厨房"，让他们享受比平时更优质的饮食，也能增强一个企业的凝聚力。坐落于潍坊的奥迪尔生物集团创始人闫宏强特意为员工修建了一家咖啡餐厅："90后、00后的孩子，你让他每天七八个小时坐在电脑前工作，或是不停打电话，他是很憋屈的。他需要一点空间，如果能给他一个哪怕很小的能够放松、释放的场所，'给点阳光他就能灿烂'。对他们来说，快乐远比赚钱重要。"

奥迪尔生物集团是一家集科研、开发、生产、经营为一体的现代化高新技术企业。

而在济南，劳动密集型餐饮行业的凯瑞集团为新员工设立了"90天育婴计划"，在员工实习期的90天内，有计划地对员工进行情感辅导和职业规划。

第一天，必须有人"领进门"。怎么住宿、有什么困难、遇上客人发火怎么办……事无巨细地安排好。

第三天，部长级或经理级的人必须与新员工谈话。一回生、两回熟，基本上第三天，员工就能“聊天、沟通”了，此时要对其进行深入的了解。

第七天，新员工的思想也就基本稳定了，他也能确定自己愿不愿意留下来。这时就可以考虑帮他进行职业规划。

再到半个月，一个月……以这样的节奏“育婴”，其实就是从情感上帮助年轻人顺利完成从象牙塔到社会的过渡，而不是“第一天就把人踹水里，这样他肯定不好受”。

“况且，以前我们招人，大多是来自乡村的小孩，到了城市觉得哪里都好。但现在的年轻员工，大多都是大学生，他们的想法更多，对环境更敏感。”凯瑞集团董事长赵孝国说，“就像一个再厉害的游泳健将，到了一个陌生的水域，也需要有人给他讲哪里有暗礁，需要注意什么问题。”

所以“企业如家”，其实是对员工情感的极致关怀。

鲁商管理第三大分支，是“军事化管理”。

这一分支的代表是三株。巅峰时期，三株管理着一支157000人的队伍。

它在企业内率先开始半军事化管理。1995年左右，三株一个普通工人每月都能收入三五千元，走在大街上其他人听说你在三株，往往很羡慕。也因为此，很多政府干部选择下海加入三株，但无论出身何处，进三株第一件事便是军训、站军姿，然后到各大城市街头发报纸。而三株入职时的军事化培训，到现在仍在持续。

此外，三株员工当年分为15个级别，培训体系完善。我们采访所在的度假村，也一度被用作8级以上员工的培训基地。

而它的营销模式是傻瓜式的，即一定要找到一个点做样板，然后用传单、专题和活动迅速启动市场，继而进行区域复制。而它的销售网络成长速度非常快，据说，能够匹敌当年三株网络覆盖广度和深度的，只有中国邮政。

有一位老三株人做了一个有趣的统计，当年从三株走出去的15万人中，如今身家上亿的不下100位，千万富翁则更多。

当然，财富并不能说明问题，让这位老三株人感叹和不愿忘怀的是过去那段激情岁月。比如吴炳新过70岁生日，起初并没有怎么通知老部下，结果全国各地最后来了1000多人，以至需要限制人数。

在工业化时代，高效率快执行是刚需，“军事化管理”提供了一条统一思想、建设稳定组织的思路，而如今面对时代变迁的种种不确定，企业内部稳定被认为是企业能够走下去的基石。

所以不难理解“军事化管理”会被大多数企业所采用。

就像后来风靡中国的一本管理学著作《向解放军学管理》所说：

人类组织发展的历史证明：世界上最有效率的组织是军队。世界现代企业100余年的管理实践证明：军队的管理思想和管理方法是企业最好的榜样。

没有任何组织，在执行缔造者所赋予的使命、在制度建设、在人才培养、在自主变革、在奉献精神以及最大限度地发挥效率方面能与解放军相提并论。

联想的柳传志、海尔的张瑞敏、华为的任正非、中粮集团的宁高

宁、万科的王石、华远的任志强……这些改革开放中的明星企业家，都曾是解放军中的一员。

“海尔式革新”、“家企同构”和“军事化管理”，并非是企业家们的单一选项，其各自所代表的是不同的时代选择。

山东的企业管理史，就是中国企业管理发展的历史，即使外界对山东企业有诸多的固有印象和偏见，但山东又确确实实既存在着中国企业管理最为传统的方法，又有着最为前沿的试验。

附录 山东互联网断代史

在1998年，还有一扇重要的门，叫作互联网。但这扇被推开的门又被鲁商自己关上了。要到下一个十年，山东的互联网企业才会重新冒头，几位革新者承担了教育市场的工作，写就艰难的开篇。

20世纪90年代，是互联网萌芽的关键时期，但是在山东，屈指可数的互联网企业早已被淹没在“失控”的世界之中。

在这里，必须要提及张继升和三联，张继升“领先半步”进入的很多行业，都是日后的大热领域，且大多出了首富。

而张继升引领三联进入的其中一个领域是互联网，尽管这件事如今已经被人们淡忘。

1998年5月15日，山东三联电子信息有限公司自主开发建设的国内第一条商用信息高速公路——百灵信息网开通，开创了非电信企业从事网络基础设施建设的国内先河，形成了特殊的“山东现象”：唯有山东有除电信、联通外的第三家网络基础设施建设商。

对比一下即可发现，新浪成立于1998年12月，也就是说，山东企业触网并不晚。

三联也是最早尝试电子商务的家电连锁企业。1999年年底三联集团开通了三联家电网上商城，经营电脑、电视、空调、照相机等12大类约2万余种商品，曾被寄托“代表中国未来的方向”的希望。后来三联选择了和超市、网吧、小商铺合作“开小网店”的方式进行电子商务，这种网络实体店的模式过于分散，既没有网络购物的便捷，亦失去卖场购物的体验乐趣，只能以失败而告终。

三联的电商是哪年消失的并不能确定，但在互联网巨头争雄的今天，早已没有了三联的身影。

2016年，山东省《省属困难企业名单》发布，三联集团以及其旗下的12户权属企业被列入其中，三联百灵信息科技有限公司也在其中。

1998年，未来的互联网巨头在这一年纷纷崛起，但在广袤的齐鲁大地，这个板块只有几个火花的闪现，很快就消逝了。

第五章 2003年：跃龙门

我认出风暴而激动如大海。

我舒展开来又卷缩回去，

我挣脱自身，独自

置身于伟大的风暴中。

——里尔克，《预感》

山东群象第一次意义非凡的集体“跃龙门”，正是2003年。

2003年，据国家统计局公布的数据，全国2692家大企业集团的名单中，山东省入围292家，总数居全国第一位。伴随而来的还有GDP首次超越江苏，跃居全国第二。

自此，在十多年前点燃的星星之火，终于以燎原之势熊熊燃烧。

在这个关键时刻，如何挑选一个合适的角度来观察鲁商的飞跃之势？再考虑到历史与文化在其中的传承，新时代下对创新思维的诸多要求，都令这成为一个艰难的课题。

但我们在山东群象之外，找到了一个绝佳的突破口——餐饮行业。

餐饮行业是宏观经济的风向标。

根据中国烹饪协会在北京召开的“中国餐饮行业改革开放40年纪念大会”上公布的数据，截止到2017年，中国餐饮市场规模高达3.96万亿

元，位居世界第二，仅次于美国。

而山东最大的餐饮商业集团——凯瑞商业董事长赵孝国告诉我们：这只是统计口径的数字，根据他入股的餐饮相关大数据公司获取的数据，如果把那些街头巷尾的“苍蝇馆”“夫妻店”全部统计入内，中国餐饮产业规模应该还要增加一倍，达到7万亿左右——接近2017年中国GDP的10%！

中国人的吃，拉动了中国经济的前行。

而回溯中华五千年历史，若论能与商业的历史相媲美的，那必定是吃的历史。山东古老的齐鲁文明，是黄河孕育的华夏文明之主流，吃的历史也更早于他处。

据说，姜太公用一顿“红焖鸡”开启中国膳食文化先河比他“通商工之业”还早。而后数千年演变，儒家的“食不厌精”“五味调和”把鲁菜上升到了饮食哲学的高度，也奠定了鲁菜“中规中矩、不偏不倚”的审美标准。

也正因如此，鲁菜技法丰富，极见功力，口味适中，上得厅堂，又及山东物产丰饶，地理上靠近权力中心，可谓天时地利人和，“官府菜”和“八大菜系之首”的美誉，自有其历史与文化内涵。

然而问题在于，人们都说鲁菜是“菜系之首”，但鲁菜馆却越来越少了。即便在山东本土，大街小巷见的也多是麻辣川菜。在全国范围内，此种情形也大抵相似。

其中根由，在于鲁菜的四个特点：繁、难、精、贵。

繁，就是繁杂。鲁菜的精华在汤。有时候几片菜叶浇一道汤就是一道菜，说来简单，难就难在那个汤，往往要经过十几道工序、消耗数十公斤顶级食材、经数日加工才能完成。比方说大名鼎鼎的谭家名菜第一

品——黄焖鱼翅，从发料到上桌耗时三天。要吃这道菜，非得提前一个月预定不可。

难，难学。川菜好不好吃靠调味，辣椒、麻椒论斤称了下锅炸。鲁菜精致，要“少许、酌情、适量”，味道如何全靠厨师的刀功、火候。79岁的鲁菜泰斗颜景祥回忆少年时学厨，拉风箱、端菜、打杂三年，才有机会摸一摸菜刀。因此，现在还有许多从业多年的厨师，回头重学鲁菜精进技艺。

精，精细。鲁菜是官府菜，最是一丝不苟、精益求精，把很多精力耗费在穷究细节上，一根菜、一碗水都有讲究。而且为了维护“正宗”，鲁菜很少变化创新。这和卸下历史包袱、随时顺应市场变化的川菜、湘菜比，显然笨拙了许多。

贵，价格贵。因为繁、难、精，鲁菜师傅贵、菜品更贵。2013年一份《中国餐饮市场数据》报告显示，鲁菜是四大菜系中最贵的菜系，价格仅次于自助餐和西餐，排在它后面的是海鲜、日本菜和东南亚菜。

所以，就算是“菜系之首”，鲁菜难以进行规模化复制，走不进大众市场，所以鲁菜馆就越来越少了。

难，不是说没有创新的可能，也不是说没有坚持的价值。

相反，鲁菜是“菜系之首”，无论其文化内涵、精神意义，还是味道的包容，或者刀功、火候的技艺精湛，鲁菜都是中华餐饮集大成者。

甚至可以说，只有做好鲁菜，使之鲜活于人们的日常，而非消逝为历史，我们才能奢谈中华餐饮文化之传承、之博大精深。因此就有了一批餐饮人，在推广鲁菜、创新中餐上前赴后继。

这其中，涌现出一批无法绕过的当代山东餐饮人。

近年来，若论在鲁菜正餐的创新与影响力，山东凯瑞集团无出其右。它连续多年冲进中国正餐品牌前三名，其全产业链模式之深广，令多数从业者望尘莫及。

此外，从一家街边店成长为中国最大的小微餐饮连锁运营服务商山东源动力，以一己之力孵化餐饮创客3万人，功勋卓著。而同样发力B端的沂蒙人刘传军，创立的餐饮B2B企业美菜网，估值30亿美元，是当下的资本宠儿。

提到中餐标准化，临沂人李剑创办新辣道，把一道火锅鱼拆出了数百个标准，光从养鱼到杀鱼就有130个标准动作；而“国民料理”黄焖鸡，则干脆凭一锅香菇焖鸡杀向了日本、新加坡、东南亚、美国市场，俨然成了中华料理的海外代表。

……

有了这些标的，我们终于可以回望2003年。

对于中国餐饮行业而言，那真是一个冰火交替的年份。

从20世纪末开始，中国餐饮业对社会消费品零售总额增长的贡献率基本稳定在15%以上，唯一例外的就是2003年，因为“非典”。

但这一年，中国餐饮业和山东餐饮业仍然有很多故事可讲。

2003年，占据中国快餐业前两名的仍然是相爱相杀多年的洋快餐——麦当劳和肯德基。不过，在本土化上，两家洋快餐已经开始出现明显的区别。

当年，肯德基在中国推出了24个新产品，进行了大刀阔斧的“本土化”尝试。尽管后来留在菜单上的只有玉米沙拉，但以全球体系为重的麦当劳，在此慢了一拍，从此便是在中国市场上对前者多年的追赶。

2003年，青岛啤酒迎来百年华诞，这一年也成为其品牌战略定位的重要转折点。青岛啤酒想变得更年轻、时尚，因而提出了“百岁归零”的战略理念，确立了品牌年轻化的战略，走上体育营销之路。

这或许可以看作山东餐饮企业崛起并改变的一个信号，一批深谙现代管理与连锁运营的鲁商，开始逐渐走进中国餐饮的激流，为“化龙”而逆流奋进。

鲁商“跃龙门”的故事，我们从一条鲤鱼讲起。

第一节 一沙一世界，一鲤一鲁肴

漫步齐鲁大地，不论是在现代化购物中心，新兴社区楼宇，还是在5A级写字间，甚至旅游景点，都能很容易地看到一幅鲤鱼跳龙门的画面。

在这幅画面中，一条金黄色的鲤鱼摆尾直立，在蒸腾的水汽中昂首向上，动态鲜活，仿佛马上就要拍水“跃龙门”。这幅静中寓动的画面就是著名的经典鲁菜糖醋鲤鱼，它来自山东最大的餐饮企业——山东凯瑞商业集团。

提起凯瑞，熟悉它的人都知道，凯瑞在国内是中餐正餐十强，餐饮百强榜中位列前三名的中餐正餐领军企业。其实，它不仅仅是一家餐饮企业，更是一家以餐饮全产业链为主，涉足餐饮品牌孵化、餐饮投资、餐饮金融、餐饮IT、冷链物流、集采共享、餐饮教育、商业运营、品牌策划及共享城市中央厨房等多业态的综合性、多元化、平台化的商业集团。它旗下的餐饮板块，拥有300多家中餐正餐门店，经营范围北至内蒙古包头，南到海南三亚，打造了一张几乎覆盖全国的门店网络。

它旗下的餐饮品牌既有主打香港味道的“高第街56号”餐厅，又有鲁菜名店“老牌坊”；既有讲述济南美味故事的“城南往事”，又有北京风味的“皇城根”；既有小吃快餐“牌坊里”，又有好邻快餐“长安巷”。2017年凯瑞还推出了一个让餐饮行业都为之注目的智能餐厅“味想家”。凯瑞餐饮板块品牌价值，在2016年就已经达到了38.68亿元。

而糖醋鲤鱼则是凯瑞商业集团旗下主打鲁菜的餐饮品牌“老牌坊”和“城南往事”的招牌菜，内部称为“一根针”单品王。然而，赵孝国说：“糖醋鲤鱼不是凯瑞一家的，是鲁菜大师一代一代做出来的，但这么多年来，没有人去包装它。”

一沙一世界，一花一天堂，而这一条鱼，便是赵孝国让人们了解和品味鲁菜的那个入口。而赵孝国形容其为“一根针”，其实可以看作是如今“爆款”思维在餐饮上的改良和应用。

赵孝国喜欢称自己是济南“土著”，但你轻易就能把他和性格粗勇、不事穿着的“山东大汉”区分开来。早年运营星级酒店的经历，在他身上留下了深刻印记。一方面，他文质彬彬，衣着低调考究，待人接物极为谦和；但另一方面，又对餐饮标准化和服务档次有着极致追求。

鲁菜最难的是标准化，但遍布齐鲁大地的“老牌坊”和“城南往事”，端出的那道招牌菜“跃龙门”的糖醋鲤鱼，却有着一模一样的口感、分毫不差的体态，这是为何？

原来，糖醋鲤鱼的非同一般，在于其并非出自某位大厨的手艺，而是手工技艺和标准化的极致融合。“我们把这个鱼进行了固化，包括鱼的身长、体重、性别、造型、汤汁，全部标准化。”

你没听错，这条鱼必须是来自黄河流域的鲤鱼，体重在900到1000克之间，皆为雄性——为了方便做出“跃龙门”的造型。鱼身上必须按照七上八下，37度斜角打花刀。另外油温、糖醋汁都是凯瑞自己的工厂研发出的相应的标准。

“门店端只要按照规定时间和油温一过油，浇上加工厂配送的糖醋鲤鱼汁就能上桌。”将一道中餐标准化到这样的程度，才能保证每年卖出上百万条糖醋鲤鱼，顾客们都能品尝到同样的齐鲁味道，享受同样的菜品质量。

上百万条的供应量，没有稳定的供应链和加工链也完不成任务。凯瑞是省内乃至全国最早引进中央厨房系统的餐饮企业。

就在赵孝国带着团队转型做餐饮的2003年，公司内部就对要不要引

进中央厨房系统展开了一场大讨论。普遍的观点是：肯德基、麦当劳都没有中央工厂，我们需要吗？

赵孝国则认为：肯德基、麦当劳已经有了它们成熟的体系，不需要自己建工厂。就如同外资汽车品牌，只是一个攒局者，这才应该是餐饮的最高境界。但是既然现在凯瑞达不到，就只能自己来做。

从连锁经营上来说，麦当劳和肯德基其实是中国现代餐饮业的启蒙者。中国餐饮从简单地复制其装修、服务，到慢慢了解背后支撑其全球化快速扩张的供应链、资金链、员工培训等体系，也经历了漫长的吸收、实践和本土化改进过程。

到赵孝国创立凯瑞的2004年，中国餐饮连锁企业已经从初生的迷茫期、连锁经营的启蒙期，进入了快速发展的时期。它们逐步找到了自己的路线，并开始进行更多的尝试。

北京俏江南、上海小南国、重庆小天鹅……这一段时间，餐饮企业开始树立起各自的品牌，以地方特色和高端消费踞守当地并雄视全国。山东本土、出身于威海的“海派鲁菜”净雅饭店也开始尝试进军北京。

因为早年的创业经历和星级酒店行业的洗礼，赵孝国的起点不可谓不高，他以超高的战略思维为凯瑞规划了一条全产业链之路。

从中央厨房开始，凯瑞陆续打造了食品安全控制、检查、卫生、加工等一条链的规范管理模式。还成立了专门的冷链仓储物流团队，可实现半径800公里内半成品、预成品的冷链运输，如今其配送率已达90%以上。

随后，凯瑞与原资深国际连锁品牌高管团队一起组建了餐饮连锁教育机构，入股餐饮大数据独角兽企业，甚至还拿下了中国首支餐饮投资基金牌照，在上海成立了餐饮资本私募基金投资公司。

近年来，凯瑞还布局了城市共享中央厨房、中小学校团膳项目、餐饮美食街区的运营等等，把餐饮上下游全线打通，堪称餐饮界的魏桥。

“我们把这个叫作餐饮全产业链，这样凯瑞就成了一家立体的企业。”有这样的“后台”，凯瑞的爆发是可期的。

除了标准化，鲁菜的另一个命题是“正宗”。

凯瑞的“工业化”糖醋鲤鱼，是正宗的鲁菜吗？赵孝国说：“没有正宗的餐饮，只有时代的餐饮。”

这个观点，与张瑞敏“只有时代的企业”颇有异曲同工之处。

所谓正宗，其实讲究的是文化与传承。凯瑞首先通过标准化让菜品的质量和味道有保证，然后通过场景再造、细分客户群，不单将文化嫁接到餐厅，还将之嫁接到人们的生活中。

首先，这是一个品牌定位问题。

以“城南往事”为例。首先从命名上，“城南往事”的城南，来自古时称谓济南府，这座有4000年历史的老城，曾有“南贵、东富、西穷、北乱”之分。城南，自然给人“老城贵处”之感。

而“往事”则来自电影《城南旧事》。赵孝国的命名原则是，要唤起消费者的熟悉感。所以他特别不赞成中国餐厅用全英文命名，在这个消费者注意力极不集中的时代，如果不能让消费者马上了解“你在干什么”，那么他们只会对你视而不见。

再加上“城南往事”的装修风格很好地体现了20世纪30年代的老济南风韵，那时的繁花似锦、洋楼如织全都在餐厅里一幅幅旗袍美人画、老

照片或老物件上能够找到，并体会到丝丝缕缕的怀旧情感。

实际上，凯瑞如今的几个主要品牌，“皇城根北京风味主题餐厅”“高第街56号港式餐厅”“老牌坊鲁菜名店”等等，都是用同一套思路和方法展现出不同的地域文化。

其次，这是一个门店定位问题。

根据不同的消费场景，不同的门店服务不同的客户群。

商场和shopping mall（超大规模购物中心），定位为金街型门店，做翻台、重流量，“让外地人敢进，本地人也不陌生”，形态上更像茶餐厅，门户大开，热闹非凡。

而在新兴社区和写字间，又变成了以服务婚宴、公司聚会为主的多功能厅和大包间门店。

另外还有楼宇型门店。韩都衣舍总部所在的写字楼以阿米巴模式经营，旗下有众多分公司，每天全国各地前来订版、打版、谈生意、学习交流的人流如织。在这个两万多平方米的商场里，凯瑞便拿下了6000平方米，开出大中小规格不同的包间，专供楼宇里的经商人群。

而在鲁能领秀城，一个约20万人的社区综合体，那里的门店，定位为“永做南城好邻居”。

不同的门店定位，在整体装修风格、菜品、组合、价格上都有相应的调整。

“不是一套拳法打天下。”凯瑞将一个人在工作、休闲、生活等方方面面的场景一揽子承包。能从怀旧情感和口腹享受上满足这个时代的人们所需，就是“正宗”的。

正如张瑞敏带领“时代的企业”海尔不断革新向前，有了全产业链的基础，赵孝国也能带领凯瑞不断地创造新的“时代的餐饮”。

触控大屏自主点餐、自动炒菜机负责烹调的互联网与物联网智能餐厅“味想家”；无厨师无厨房概念的“非尝锅气”……你很难想象，“未来餐厅”竟然诞生在“保守”的山东。

“我们谈中国的文化，现在也谈文化自信，大家一直说‘工匠精神’，说‘道’，说‘情怀’，这是不行的。没有现代经营的模式和控制，一定不能做大做强。没有‘硬实力’，文化软实力也无法输出。企业家要有文化意识，也要有战略思维，以完整的战略确保企业方向和组织执行不会碎片化。”

赵孝国可以被看作新时代下积极拥抱互联网的新鲁商代表，他用现代思维来管理和运营传统鲁菜和鲁菜文化，为之赋予了全新的时代意义。

“餐饮没有永远的好，只有不断地改变和进取才行。”

赵孝国和凯瑞在“改变中国餐饮”的宏伟目标之下，潜藏的是一份鲁商式的“野心”：“凯瑞会成为今后中国餐饮的一个缩影。到现在为止，中国餐饮还没有一家千亿级的餐饮企业，凯瑞正在向这个方向发展。”

或许从仰望泰山，到走向泰山之巅，都是深植在鲁商血脉中的动力和使命。

第二节 鲁菜不息，饭店千秋

严格来说，凯瑞做的是餐饮全产业链。“标准化”是其中的一个环节，或者是说诸多布局的一个结果。那有没有人专门致力于中餐的标准化？有的。

但在讲述他们的故事之前，我们先简单探讨一下，餐饮的标准化有什么意义？难道不是有着手工温暖的一道菜，才更加美味吗？

这得从中餐与西餐的对比说起。

关于中餐与西餐的不同有很多有趣的段子，比如打开西餐菜谱，我们往往看到一组组数字：奶油50克，糖5克……但打开中餐菜谱，则充满了玄妙和神秘：盐少许，油少量……

段子归段子，但正是这一点不同，使麦当劳、肯德基得以风靡全球，而味道更佳的中餐，在全球化浪潮中始终无法达到山姆大叔的级别。

其中的缘由只有一个——标准化。

西餐早早就完成了自己的标准化历程。标准意味着可控、可以高频复制。而中餐的“不标准”，则导致了中餐厅更依赖大厨的手艺、更依赖经验，而个人的手艺和经验是难以复制的。

因此，中餐标准化之路就日益显示出了一个前景宽广的赛道。在鲁商之中，我们找到了几个名字：李剑的新辣道，窦大海的好煮夫，杨晓路的黄焖鸡。

在中餐标准化之路，以及餐饮创业之旅上，李剑都是渐进式的。

2003年6月开始，整整一年，在北京开写字楼食堂的李剑频频往返北京和成都，他的目的只有一个：说服一个做鱼的川菜大厨，跟他去北京开餐厅。这就是后来年销售8亿元的新辣道鱼火锅餐厅。

李剑出生在山东临沂，1995年从临沂师范毕业后，抱着去美国“花花世界”的念头，拿着家里给的5000元坐了三天三夜的汽车到了北京。由此开启了一个青年的“开挂”人生：从摆摊卖麻辣烫，到写字楼餐厅，从身无分文到一年流水三个亿，再到花天酒地、公司倒闭，短短几年间，李剑上演了一段大起大落的商业传奇。

东山再起，往往是一场对过往经验的总结和再创造。洗心革面想要再创事业的李剑，在终于说服大厨之后，倾尽全力地投入到如何让一条“梭边鱼”在餐饮红海之中辗转腾挪、奋勇向前的事业中。

最早靠着味道和口碑，新辣道慢慢开出了三四家店。但鱼火锅属于大众消费品，必须依靠高翻台率以及门店扩张。

怎么办？标准化！

首先要解决的是原料的品质问题。梭边鱼是原产四川金沙江流域的野生鱼，其性喜温，冬季寒冷时会溜到岸边水浅处“晒太阳”，因而被当地人戏称为“梭边鱼”。要把梭边鱼从南方引进北方首先需要复制它赖以生存的环境，为此，李剑和合伙人在北京和天津两地搞了个养殖基地打出1000米的地下水，实现“温泉养鱼。”

仅仅从养鱼到杀鱼这个环节，新辣道就建立了诸如细胞保水量指标、脂肪含量指标等130多个标准。比如杀鱼，因为鱼在宰杀过程中会排酸，因此口感上会有腥味。为此，新辣道的中央厨房深加工车间和德国公司合作引进设备，先将鱼放入制冷水池瞬间“安乐死”，继而再去内脏、切片以保证没有腥味。

另外，中餐要实现标准化首先是设备的标准化，同样一尾鱼放进锅里煮上20分钟，如何保证鱼头的入味程度和鱼身一致，这牵涉到煨鱼设备，也牵涉到鱼肉的厚薄切分。据说为了这一个看似简单的环节，新辣道实验了两三千斤鱼。

为了保证鱼肉的口感在每个门店实现标准化，新辣道自主研发了专利设备——全自动电脑煨鱼机，在对梭边鱼20分钟的恒温煨制过程中，当鱼肉的中心温度达到某一特定度数时立即停止加热。

新辣道还有一个特别之处，就是控制其门店扩张速度的阀门不是李剑，而是一坛腌菜。每年，新辣道会在四川基地收购大量青菜，放进直径两米多，容得下两个成年男人洗澡的陶土大缸，再加入自贡小灶井盐等数十种调料。

这样的大缸在新辣道创业之初是一百口，而今四川基地扩建搬迁了三次，大缸已经增加到了上千口，远远望去颇为壮观。因为腌菜需要8个月的自然发酵，这样也无形中使得新辣道成为一家计划性极强的企业，规定的时间开规定的店，否则先不谈资金，光是腌菜都不够用。

看得到的新辣道是一锅鱼，看不到的新辣道，则是一个完整的餐饮供应链以及多年积累下的内部标准体系：每天，数十辆全冷链物流车将北京中央工厂的食材运往国内各地；每年，四川青白江的腌菜基地会将收购来的当季青菜装进一万多口陶土坛子，而天津养殖基地则将福建农科院优化养殖的数万尾鱼苗投入“温泉鱼池”……

当鱼火锅的标准化初步显露威力，李剑便更进一步，着手切入食品供应链这个源头市场。如同源动力的张羽，摸索了一套连锁餐饮标准化打法后，把这套打法用来孵化他人。李剑也开始摸索，如何将自己在新辣道上的心得，复制到更多业态。

2016年，李剑二次创业，创办“信良记”品牌。之所以想切入餐饮供

应链市场，李剑认为，餐饮业长久以来面临影响盈利的“四高一低”问题：人工费用高、房租价格高、原材料成本高、能源价格高、利润低。传统的经营模式是“四高一低”问题的源头，而食品标准化是未来餐饮业的趋势。

传统的经营模式是，商家进行原材料的筛选、购买，到运输、粗加工，最后经由雇用的厨师进行烹饪才能上桌。而信良记希望替代这种模式，为B端商家提供垂直品类供应链解决方案，把食材所必经的阶段进行分化，形成各司其职的良性循环。

目前，信良记专注于鱼虾贝蟹等海产品，拥有三大养殖基地和五大上游工厂，为合作的百余家餐饮企业供应小龙虾、巴沙鱼片、酸菜料包、火锅底料等半成品，餐厅可直接复热并出售给消费者。此外，信良记采用“秒冻锁鲜”技术，使加工过的冷冻水产品保持原有水分，再次加工后口感与新鲜水产品无差别。

在物流配送方面，信良记在北京、上海、西安、深圳、武汉、成都均设有分仓，冷链配送范围可覆盖全国。此外，信良记自建了物流体系，保证运输环节中的温度保持在零下18摄氏度，确保产品在运输环节的品质安全。

与信良记合作的商户主要分为两类，一类是中小型商户，这类餐厅需要爆品引流，也需要基础的配送方案，以实现异地和规模化发展。因此，信良记会为它们提供完整的爆品供应链解决方案，包括发现爆品+爆品研发和标准化生产+配送。

第二类是大型商户，信良记主要为它们提供个性化的定制服务。针对不同阶段、不同形式的商户，信良记定制了“六大模式”。即：爆品一道菜模式、爆品微商模式、爆品夜市模式、爆品档口模式、爆品外卖模式、爆品连锁模式。

目前信良记服务的供应链商户包括金百万、小豆面馆、夹克的虾、大虾驾到、虾兄虾弟、渝乡辣婆婆、虾皇、辣私房等连锁企业。

信良记能把中餐标准化推进到何种程度？我们尚不得而知，但渐进的李剑仍在路上。

好煮夫快餐创始人窦大海的标准化之路，和李剑略有不同。他试图通过创新烹饪方式，实现弯道超车。“弯道”就是冷链快餐。

所谓冷链餐饮，简单来说，每个冷冻调料包就是一道菜。在冷链加工模式下，菜做好后先分装，经高温蒸煮杀菌，再入冷库冷冻。到售卖时，店家只要拿出调料包，连同包装用开水煮，就能还原这道菜。接受点餐后，店家只要剪开调料包，将菜浇在米饭上，一份盖浇饭就新鲜出炉了。

目前仅济南就有超过500家快餐店铺使用好煮夫的调料包产品。

当然，如同李剑的新辣道，一道鱼火锅背后是复杂的养殖、设备、管理体系。窦大海的调料包背后，则是数个中央厨房、ERP（企业资源计划）系统等技术与条件的加持。

同他们相比，开了6000多家连锁店的杨晓路，走的是一条截然不同的道路。

他的招牌是“杨铭宇黄焖鸡米饭”。

“黄焖鸡”是餐饮界的一个传奇，与沙县小吃、兰州拉面一道，被戏称为“国民三大料理”。据不完全统计，全国大街小巷的“黄焖鸡”有4万多家。

但很少有人知道，发明这一道“爆款”菜的是山东济南人杨晓路。他的“杨铭宇黄焖鸡米饭”自2011年开业至今，开出了6000家连锁店。最高峰时，一年就有2000多家“杨铭宇黄焖鸡米饭”开业。

现在许多“黄焖鸡”加盟商为这道菜的起源赋予了许多故事，比如“民国八大楼名厨偶遇贵人”之类。但在祖上开馆子的杨晓路看来，这道菜平淡无奇，济南基本上每个餐厅都在售卖，“和凉拌黄瓜一样普遍”。

1999年，南方菜一夜之间风靡济南。南风北渐，杨晓路也学了不少烤乳猪、叉烧、烧腊等粤系名菜。他开始尝试改造黄焖鸡，“以前用比较简陋的砂锅，后来借鉴粤菜的砂锅煲，摆盘也讲究精细了”。这份改良后的黄焖鸡，在他的餐厅一天能卖100多份。

杨晓路开“杨铭宇黄焖鸡米饭”，其实颇有些无奈。

2010年，他迎来人生的至暗时刻，投资的几家店都面临拆迁歇业，济南的餐饮大环境又很不景气，一来二去，奋斗十几年攒下的财产荡然无存，还欠了20多万元外债。怎么办？还是只有开饭馆。

实在没钱了，连大厨、帮厨都请不起，杨晓路开始琢磨能不能开一家不要厨师的饭馆。他想到了黄焖鸡。原来，以前黄焖鸡是道菜，不是“黄焖鸡米饭”，但点这道菜的客人都喜欢搭配一碗米饭。

于是杨晓路再次改良，把那碗米饭做成标配。同时，他把祖上开馆子留下的酱料进行改良，使其更符合现代人口味。鲁菜最是讲究一道汤，经改良的汤汁配上经高压锅蒸熟的鸡肉，客人来了，配上香菇、青椒二次收汁焖熟，这道传统鲁菜就达到了快餐的速度。

至此，人们熟知的黄焖鸡米饭诞生了。

杨晓路给饭馆起名“杨铭宇”，这也是他儿子的名字。杨晓路是想把

快餐店当儿子养，慢慢孕育、抚养。这样的饭馆，投资少、成本低，“赚不了大钱，也能先还债”。

不料，爆红来得猝不及防。

2011年6月，第一家“杨铭宇黄焖鸡米饭”在济南开业。

一开始，济南人对中餐快餐没概念，一看只有一道菜扭头就走。两周左右，有人排队来吃。一个月后，有人来咨询加盟。到了年底，火爆的加盟让杨晓路不得不开建中央厨房，专门配制酱料。

三年后，“杨铭宇黄焖鸡米饭”一年开了2000家。接着便是被更大规模地山寨、铺店。

为了把控品质、控制成本，杨晓路开第一家店时，就摸索着把这道菜进行标准化。他量化了做菜的程序，规定好每份菜需要多少鸡肉、多少克姜、多少克香菇、酱料与水比例如何。

大规模连锁加盟后，他亲自把关秘方配料，生产好后送到全国各地。在他看来，如今山寨“杨铭宇黄焖鸡米饭”的各式“李铭宇”“王铭宇”都不地道。真正的黄焖鸡，只用鸡肉、青椒和香菇，多加哪怕一片青菜、一片土豆，都是对香味的遮掩。因此，凡是被发现乱改配方的加盟商，都被严厉取消加盟或代理资格。

到了2014年，杨晓路开始进军海外。

同是“国民料理”的沙县小吃早已遍布全球，凡是有华人的地方就有沙县小吃。具有同样快餐属性的黄焖鸡，在完成标准化摸索后，也终于开始紧跟沙县小吃的步伐。

第一家海外店开在澳大利亚，随后是新加坡，然后是日本和加拿大。2017年，杨铭宇黄焖鸡米饭抢滩美国塔斯廷。

与在国内开店不同，海外开店需要对“标准化”进行改良。

比如美国塔斯廷店，黄焖鸡要根据美国人口味再加工，去掉骨头。在鸡肉和餐具配送上，杨晓路与供应肯德基、麦当劳的全美最大鸡肉供应商合作。酱料在检验合格后，经海运或空运从中国直达美国。经过一系列严格的流程，杨晓路最终打造了一家139平方米、拥有40个餐位的店面。

这是第一家通过美国FDA（美国食品药品监督管理局）批准的中国快餐店，也是第一个登上时代广场大屏幕的中国快餐品牌。（《广州日报》2017年10月30日报道《黄焖鸡“掌门”杨晓路：把中国味道带给世界》）

在杨晓路凭一道黄焖鸡杀向海外的示范中，我们看到了鲁菜甚至中餐标准化的一种可能，以及这种可能背后巨大的市场价值。但关于黄焖鸡的争议也在所难免，毕竟说到“菜系”，人们脑海里不可避免地会勾勒出高大上但极度笼统的印象，尽管这种印象往往缥缈而模糊，存在于另一个遥远的时代。

黄焖鸡这个脱胎于鲁菜的快餐，还是不是鲁菜？

或许我们还应该换一个角度：这样的争议有无必要？毕竟，如凯瑞赵孝国所言：没有正宗的餐饮，只有时代的餐饮。

第三节 为餐饮人服务

在餐饮之路上，有人赤膊上阵，肉身投入餐饮终端，也有人站在上游或下游，做服务餐饮人的人。

2003年，当赵孝国涉足济南餐饮时，一个叫张羽的黑龙江人刚刚在餐饮培训领域小试牛刀。与此同时，山东沂蒙山区走出来的“村里唯一的大学生”刘传军，正为考取中科院物理学硕士而起早贪黑。

这三位餐饮人，分别从全产业链、小微餐企运营服务、农产品角度，深刻改变着这个传统的行业。如果说他们有什么显著的共性，那就是都有一颗坚定的心——从产业链的高度，服务餐饮人。

或许，我们很难精确定义源动力——这家中国最大的小微餐饮连锁综合服务商、小微餐饮创业生态圈的开创者。

它蛰伏于齐鲁大地，体量巨大，发展18年，在册员工超过4000人、孵化了109个快时尚小微餐饮品牌、拓展连锁店面超过2万家、覆盖中国273个城市……是一个站在品牌和门店群落背后的巨人。

它进化有道，每一次变革都踏进了中国餐饮的进阶方阵，带领着数以万计的小微餐饮业者共同升级。

它是公司体系的破壁者，员工创客化、部门小微化、项目自主经营体化，让“人人是股东”。

它也是中国餐饮基本面的“引力波”，通过企业平台化、战略生态圈化构建起“产创融合”的双生态系统孵化器，整合资源，牵引“卫星企业”的“自转”与“公转”。

回望18年历程，可以确定的是，源动力是一家“时代的企业”。

源动力的创始人张羽，此时却时常回想自己以前的“豪言壮语”。

“看看自己当年说过的话有没有实现，梦想还在不在。”这是张羽找回初心和愿景，保持工作状态的“源动力”；也是源动力这家企业18年如一日保持“在利他中利己”价值观的成长方法。

着眼过去，以史鉴今；也关注未来，与时俱进。这种回望与展望的能力，是张羽和源动力为“破题”而不断磨炼的修为。

从2018年6月起，张羽每天7点40分便早早赶到公司，召集高管开会。

“早会”之后，管理层还需要通过视频会议，连线分布在全国各地的经营管理公司，直到9点30分再开始一天正式的工作。

看上去这只是件小事，但实际上却是张羽打破生态惯性的一记直拳。

从2013年开始运转的源动力生态圈，其权责、利益“放”的过程，可以看作是张羽驱动企业孵化自主经营体，助力其完成“自转”的过程。

在这个过程中，对内的员工创客化、部门小微化、经营自主化、项目品牌化，以及对外的企业平台化、产业生态化，对应还打造了前端孵化、中端支撑、后端服务的三大功能模块，以推动“六化改革”，实际是利用企业平台对散兵游勇式的小微餐饮业者进行“武装”，赋能其自我生长。

然而，获得“自转”的自主经营体，与平台的关系却仅仅是利润指标考核的简单联系。源动力生态圈发展了5年，旗下也有品牌因为享受生态圈提供的订单而失去创新和进步的能力、背靠生态而失去市场敏感

度、过于关注自身利益而少有战略投资……

张羽意识到，只有“自转”，没有形成有序“公转”的生态圈，也就没有构建起良性循环，不论是平台还是经营体，都不能获得持续的成长。

当发现问题所在，张羽立即决定，“回归到一个‘一’：整个集团公司一个共同利益，继续坚守小微连锁这个中心，并打造以管理管控为根本前提的总部”。

具体而言，源动力要打造生态圈2.0，自主经营体要向“卫星企业”进化。

不良的生态惯性，要“从日常中去打破”。除了“早会”的持续召开，原本分散在全国的几个总部，也陆续搬到了位于济南的集团总部。

同时继续深化“六化改革”，但对项目进行重新梳理，将一些边缘游离的项目拆分，相似的项目进行合并，同时提升准入门槛，嫁接有一定经营成果的成长型团队，打造“卫星企业”。

比如源动力旗下某煎饼品牌，由三位创始人各自分管运营、营销、门店，虽然已经开出了不少门店，但营业额始终难以提升，还时常亏损。

源动力在确定“卫星企业”模式之后，从支持委员会里专为这个项目成立了一个临时小组，抽调人到企业中去，针对企划、研发、渠道、训练、督导、供应链六个点进行优化。

仅仅4个月之后，其月营业额从原本的100多万，达到了600多万。

还有张一碗过桥米线的扭亏为盈，7号窑洞等品牌的嫁接……

这一套“自转+公转”的模式也被体系化，源动力本身的孵化模块也

进一步升级——创办了山东锦尚创业创新孵化基地，构建起“产创融合”的双生态系统孵化器，打造出“龙头企业参与、平台孵化服务、企业自主经营、金融资本支持、产业要素聚集”的孵化模式。

目前，源动力已在11个省市建设实体孵化基地。不但有“卫星企业”，还形成了各区域的卫星孵化器集群。

从“自转”到“自转+公转”，张羽实际上是为生态圈构建起以源动力平台为核心的“引力”，可以更好地牵引“卫星企业”的运动，还能吸引更多更好的资源进入生态系统，它是一个向外聚能、向内赋能的模型。

“用今天的方法，无法在明天取得成果。”除了模式创新，保持工具更新也是源动力生态圈2.0能够快速构建“引力”的基础。

在整个经营要素上，源动力创建了山东关键信息技术有限公司，进行了五大创新：从ERP系统与供应链体系的结合，到智慧化餐饮系统的“无人餐厅”，还有大数据系统、与美团合作开发的外卖运营管理系统、远程督导系统。这些都能服务于小微餐厅从供应链到门店运营的升级。

这样的平台，对小微餐饮业者、供应商及其他资源都具备足够的吸引力，而它打造出的高品质门店、产品和服务，同样也能对消费者产生吸引力。

生态圈2.0的“万有引力”，便是生态系统优质循环的最强动力。

在“民以食为天”的中国，餐饮市场体量高达4万亿，中小餐厅的数量在全国餐饮行业总数中占了65%。但这些占据大半壁江山的中小餐饮业，抗风险能力极弱：没有采购品控能力，没有研发创新和议价能力，更别谈供应链配送。甚至对于很多人而言，供应链这个词他们都是刚听说。小微餐饮业者，如风中芦苇，无力掌控自身的命运。很多人只看

到“高大上”的创新和创业，并没有意识到，打造服务小微餐饮业者的能力，其实是一个巨大的市场。

作为一位连续创业者，张羽白手起家，明白其中的苦楚与难处。

他的创业逻辑，从最早的餐饮培训学校教技术，到经营管理模式和品牌的赋能，再到供应链服务，以及生态圈的构建，每一步都是助力小微餐饮创业者解决创业路上的痛点，从而为源动力拓展出更为广阔的市场。

那句“在利他中利己”的企业价值观，其实也像是总结出来的成长方法论。

“今天，中国餐饮行业进入一段艰难的爬坡期，但机会永远都在。”张羽说，“每一次变革，淘汰的只会是那些不能适应时代、不能更新观念、不能使用新工具、不能创新模式的人而已。”

如果说源动力从2013年开启的生态圈，以“放”走出来的规模是在扩展边界，那么2018年的变革，便是为这个边界不断扩张的生态圈打造内核的过程。

而内核的核心，便是人——餐饮的竞争本质上是对人的竞争，产业的升级本质上也是要求人的升级。

源动力一方面引进综合素质人才——“优生”；另一方面通过与台湾侨光科技大学等高校合作，联办了新支点职业技术培训学校——“优育”，从培养技术和技能，转化为培养运营的综合能力。

“源动力并不是要做一家‘高大上’的企业，而是希望为员工、为小微创业者创造价值。”张羽说。帮助小微创业者找到一个风险低、赢利能力强、适合市场形势的项目；帮助有一定成果的小型门店品牌化、连锁化、供应链化，助力它们在一定区域内发展，这是源动力为小微餐饮业

者解决的两个问题。

但实际上，帮助小微创业者快速进入赛道，最终是对整个中国餐饮基本面的价值提升。

中国餐饮业仍然处于初级发展阶段，资本的风潮过去，接下来将会是正规军的大军压境，生态圈2.0以“源源不断的动力”，带领小微餐饮业者面向未来的竞争。

2018年上旬，我们在凯瑞集团赵孝国的办公室采访。因为凯瑞即将发力食材供应链，我们就顺便谈到了国内另一家相似产业的平台——做农产品B2B（企业对企业）的美菜，赵孝国笑言：“真是巧了，上星期就在这间办公室，我还和刘传军深度探讨了这个话题。”

刘传军就是美菜的创始人，山东沂蒙人。

刘传军通往餐饮之路的经历略显复杂，他先是作为空间物理学硕士研究了两年火星、一年月球，参与了神舟六号、神舟七号飞船、嫦娥三号卫星和探测火星的萤火一号卫星的研发，然后下海投身互联网团购电商创业，历经“百团大战”“千团大战”，如今是估值30亿美元的农产品B2B企业美菜的创办者。

虽然美菜成立刚刚4年，但已经成为令巨头美团都感受到的威胁。2018年4月，在淞沪市场，美团甚至针对美菜发动了一场裹挟巨量人民币的“淞沪会战”。

美团没有理由不紧张。

成立不足5年，美菜完成6轮融资，估值30亿美元。它的服务链条比源动力还要下沉，一头链接中小微餐企，另一头则直接对接农田里供应农产品的农民。

根据公开资料显示，截至2018年4月，美菜从业人员16000人，运输车8000辆，覆盖全国100个城市。平均下来，美菜日包裹处理量超过200万个，每个包裹就是一家餐厅当日所需全部食材，相当于每个城市合作商户2万家。

这个数据有什么意义？

2015年，在“百团大战”残酷竞争中胜出的美团发布了一个喜讯：入驻1015个城市，合作商户100万个。算下来，平均每个城市合作商户不到1000家。可即便如此，就已经让美团在中国互联网继BAT之后，跻身为中国互联网新势力“TMD”（今日头条、美团、滴滴）。

而美团从2010年成立，到2015年每个城市合作商户近千家，用了5年。美菜从2014年6月成立，到2018年每个城市合作商户2万家，用了还不到4年时间。

对标美团，可见美菜潜能。说起来，这俩还真是一对冤家。

“百团大战”中，不只有美团，刘传军作为联合创始人的窝窝团也参与其中，与美团正面较量。冲突点最高发的是地推第一线，而刘传军恰好是窝窝团地推铁军的创立者。2015年，窝窝团几经辗转，终于在美国纳斯达克上市。不过这时候，刘传军已经离开窝窝团，致力于美菜的创业了。

说来说去，美菜B2B模式到底能干什么？

我们先聊一下城市餐厅的食材供应。在整个供应链条的两端，一端是买方餐厅，另一端就是卖方农民。但这两端之间，还存在一个结构复杂的层级代理，俗称“批发商”。批发商的层级，少则2~3层，多则5~6层，确保农产品得以从田间地头，运输到城市的餐厅里去。

无可置疑，是市场需求造就了这一农产品输送模式，但其中存在弊

端。

一是成本高。几乎每经过一层批发商，就要增加一些成本，比如批发商的利润、运输成本、损耗成本等。

二是利润低。作为链条最低端的农民，拿着最微薄的利润，而随着人工等成本越来越高，批发商的利润空间也遭受挤压，最终导致餐厅利润越来越低。

三是信息受阻，链条每个环节的市场灵活性不够。市场千变万化，但这些变化要穿过层层代理，直达菜农却是一个漫长的过程。因此，几乎每隔一个周期，城里人就会遭遇农产品价格暴涨暴跌的“蒜你狠”“姜你军”。

美菜的B2B模式，理想状态就是取消这些中间商，一端在田间自采，一端直供餐厅。要完成这一模型搭建，无疑需要百分百重资产运营。具体来说，就是自建仓储物流、自建采购团队、自建庞大的地推铁军……目前，美菜光冷链运输车就买了超过8000辆。

因此，在美菜的发展过程中，融资是关键中的关键。

遭遇窝窝团上市曲折的刘传军，自然对此有着不一般的领悟。因此，几乎在美菜成立的那一刻，高频的融资就开始启动了。

2014年6月，美菜完成徐小平真格基金1000万元天使轮投资。

5个月后，获得蓝湖资本数百万美元A轮投资；

3个月后，完成了雷军顺为资本数千万美元B轮融资；

2015年8月，美菜完成C轮融资后，对外宣布累计融资额超10亿元人民币；

一年后，美菜拿下上亿美元D轮融资，估值20亿美元；

截至2018年年初，美菜已经完成4.5亿美元的E轮融资，估值28亿美元，是2018年第一家成为“独角兽”的明星创业公司。

美菜做农产品B2B，其实本质上还是做服务，一端服务餐厅，一端服务农民。

近段时间，修炼内功的美菜把重心放在了服务农民上。刘传军的身影也越来越少出现在北京的高端写字楼，而往往出现在各地田间地头。

而美菜的服务，也逐渐延伸出“SOS精准扶贫计划”“滞销菜帮扶窗口”等农产品应急救助中心，会对求助的农民进行针对性“助销”服务。

根据《美菜SOS精准扶贫白皮书》发布的数据，美菜网已经在内蒙古、山东、安徽、河北、四川等13个地区采购滞销圆葱、土豆、卷心菜、番茄、大葱等农产品共计2400多万斤。北京美菜采购周边贫困地区的农产品近5000万斤。

因此从刘传军的角度，“为餐饮人服务”的概念扩大了，变成了“为农民服务”。

这或许是从山东沂蒙山区走出来，15岁因干旱玉米绝收而对农民的贫困刻骨铭心的刘传军，深埋在内心的一个情结。

附录 千年一席，鲁菜巅峰——老北京“八大楼”

鲁菜，是起源于山东的齐鲁风味，是中国八大菜系中唯一的自发型菜系，历史最悠久、技法最丰富、难度最大、最见功力。

凯瑞赵孝国认为鲁菜充分继承了儒家文化的内涵：“它吃起来不咸不淡、不甜不辣，不像川菜那样性格火辣，而是四平八稳、中规中矩，适宜大部分人的口味，是为中庸之道。”

但鲁菜的巅峰不在山东，在北京。

民国时期，老北京最好吃的八家酒楼，就是八家鲁商开的鲁菜饭馆，号称“八大楼”——东兴楼（萃华楼为分家后另起炉灶所建）、泰丰楼、致美楼、鸿兴楼、正阳楼、新丰楼、安福楼和春华楼。

就当时而言，除东兴楼在东安门、安福楼在王府井、萃华楼在八面槽外，其余都位于繁华的前门大栅栏一带。然而在历史的洪流中，如今只有三家还在营业。

为什么人才荟萃的京城之地，最好的饭馆却是看上去木讷老实的山东人所开？原来在清朝，《大清律例》明文规定：满洲八旗贵胄不许经商。

为掩人耳目，一向讲究“吃点、喝点、乐点”的八旗子弟则暗中投资，雇用手脚勤快、颇能吃苦的山东人为其经营。这种满汉合作的饭庄，均开设在闹市区，其字号吉祥典雅，院落清洁恬静，桌椅古香古色，一派富丽堂皇的气象。

这其中脱颖而出的，就是“八大楼”。

东兴楼

东兴楼，开业于清光绪二十八年（1902年），于1944年12月停业，位于东安门大街路北，东家是清宫廷管理书籍的官员，领东的掌柜为邹英臣、安树塘。原本无楼，故一度又称“东兴居”。山东胶东菜系，名菜有芙蓉鸡片、烩乌鱼蛋、酱爆鸡丁、葱烧海参、炸鸭胗等。因后人不善经营而停业。

20世纪80年代，在恢复“中华老字号”的潮流之下，销声匿迹40余年的东兴楼又被“原汁原味”地恢复，经营至今。

泰丰楼

泰丰楼，开业于清同治十三年（1874年），位于大栅栏煤市街，外观并不起眼，然而里面极轩敞，有房百余间，可同开席面六十多桌，为南城当时之最。曾几经易主，然字号与风味未变，信誉显卓。名菜有砂锅鱼翅、烩乌鱼蛋、葱烧海参、酱汁鱼、锅烧鸡等，尤以“一品锅”为著名。

致美楼

致美楼，开业于明末清初，原为姑苏菜馆，后改为山东菜系，位于前门外煤市街。院落秀美、曲径通幽，清静舒雅、古色古香。菜肴讲究色、香、形、味。名菜有四吃活龟、云片熊掌、三丝鱼翅、寿比南山等。光绪二十八年曾再度扩大。

鸿兴楼

鸿兴楼，是一家以饺子出名的老字号，早年于菜市口开业经营，其饺子一两面可捏二十余个，其馅有肉馅、素馅、甜味、咸味、鱼馅、鸡肉馅……高汤火锅煮之，与众不同。其菜肴属山东菜系，名菜有鸡茸鱼翅、锅塌鲍鱼、葱烧海参、酒蒸鸭子、醋椒鱼等。

正阳楼

正阳楼，开业于清咸丰三年（1853年），位于前门外肉市南口，山东肴馔，其涮羊肉当时与清真东来顺的涮羊肉齐名，尤以螃蟹鲜肥、个大著称。名菜有小笼蒸蟹、酱汁鹌鹑、酱香鲜蟹等。

新丰楼

新丰楼，清光绪年间开业于虎坊桥香厂路口，也是山东菜系，尤以白菜烧紫鲍、油爆肚丝及素面、杏仁元宵等著名。曾在广安门内白广路重新营业的“新丰楼饭庄”，基本上继承了旧时的名菜名点，信誉极佳。

安福楼

安福楼，是安蕴卿在王府井开的山东菜馆，系承父业。以糟熘鱼片、砂锅鱼唇、芫爆肚丝等为名肴。曾在朝外关东店重新开业的安福楼，在原鲁菜的风格上，又同时操作川菜，安蕴卿的孙辈曾一度在此操办灶厨。

春华楼

春华楼，位于和平门五道庙，规模相对小些，做菜讲究工料精细，其名菜有锅贴鸡、松鼠鳜鱼等。1934年，张大千在北平参加书画展后，到此用餐，曾传授一道“张大千鱼”的做法，以后便成为此处名菜。

如今，人们尚能在北京一饱口福的，就只有泰丰楼和致美楼了。

餐饮千年一脉，历史变换如斯，令人唏嘘。

第六章 2006年：村庄里的500强

时间被犁过，玫瑰是泥土。

缓缓的漩涡中，沉重而轻柔的玫瑰；

玫瑰的重与轻编成双重花环。

——曼德尔施塔姆，《昨天的太阳被黑色担架抬走》

山东是农业大省。这个“大”，无疑是具有碾压性的。

2018年2月，《农业日报》评定发布“2018农业产业化龙头企业500强”名单。排名依据的是参评企业的2016年营收，最终入围门槛定在6.11亿元，营收介于15亿元~45亿元的企业有188家，高于45亿元营收的企业有103家。

统计之后，人们发现入围企业最多的省份是山东，一共80家企业，占了总数的16%。《农业日报》评选完后，由于山东个别市县入围企业太多，他们又各自搞了一些当地龙头农企排名。

这些500强背后，往往都有一座村庄。或者说，许多企业本身就是一座村庄。比如西王集团之于西王村，得利斯集团之于得利斯村，南金矿业之于南金村……

2011年，学者熊培云写了本畅销书《一个村庄里的中国》，试图通过记忆中的家乡兴衰透视中国。他笔调悲情，踽踽独行，常常追问“故乡从哪里来，中国向何处去”。最后，他总结道：“我看到乡村在沦陷，也看到乡村在生长。”

不知道该不该庆幸，他没有去山东。

假如他来到临沂的沈泉庄村、威海的西霞口村、寿光的三元朱村……他看到的必将是另一个中国，他的“悲情”或许常常无处安放。因为那些隐藏在村庄里的500强，已经深刻改变了村庄的模样。

有人开玩笑说，在发展中的城市有“城中村”，但在崛起的村庄竟然也有“村中城”。

我们走访了山东最富裕的10个村庄，看到了如此令人瞠目结舌的景象——

村民住着别墅，出入工厂打卡上班；一个巨型企业，为村民提供从摇篮到坟墓的福利；有个村子有高尔夫球场，而另一个村子有一家肯德基和本科高校；一个村子有铝材制造的完整产业链，而另一个有矿石开采、加工的产业矩阵；人们谈论旅游开发和股权分配，讨论精细化管理和技术的核心战略地位……

这一切是怎么发生的？从这10个山东的500强村庄里，我们找到了一些共性：

（1）一个转型的大时代。

（2）一个能折腾的人。

（3）一个从第一产业向第二、第三产业迈进的营生。

（4）一种能团结松散村民的财富分配机制。

（5）一条通吃上下游的产业链。

（6）一个包含上下游产业链以及相关产业链的产业集群。

（7）以村民住进一套别墅作为企业成功的标志。

……

从这个逻辑来梳理那些深植在齐鲁大地之上的累累果实，从500强入手来观察山东乡村的巨大变化，我们或许更能读懂鲁商，甚至是中国企业家的原生动力，以及他们对土地的深深依恋。

第一节 村庄里的高尔夫球场

对于位于胶东半岛的龙口市南山村，那个转型的时代是20世纪70年代末80年代初。改革开放席卷全国，也同样改变了这个贫穷的村庄。

而那个能折腾的人叫宋作文，1978年他当选前宋村（南山村前身）三队的队长，拿出与东北朋友贩运木材赚取的5000元现金作为本钱，带领全队56户村民开始发展副业。

南山村胜利的标志性时刻，最早出现在1987年。这一年，村民们都住进了别墅。

但宋作文或许会认为2006年才是最具标志性的胜利时刻，因为这一年，经过三次动工，南山村这个曾经的贫困村，竟然建成了拥有225洞的国际高尔夫球场。每到周末，日本、韩国以及欧洲的客人都会到南山村打球。

之所以说“最具标志性”，是因为这些高尔夫球场每年为南山村挣得数十亿元资产。这意味着，曾经在土地里翻腾挣钱的村民们，居然甩开了第一产业，开采了第三产业的金矿。

造就这一奇迹的是宋作文。

在这一过程中，南山村合并了周围50个自然村。这些村庄，随着宋作文的南山集团一步步壮大，最终一起走向了通往第三产业之路。

如今，南山村是与华西村齐名的著名富裕村。甚至在华西村呈现明显下滑之势时，南山村仍然保持了稳定增长。它拥有多个全国第一：第一个村级肯德基，第一个村办大学——烟台南山学院（二本），第一个

村办五星级酒店南山国际会议中心，被中国高尔夫球协会指定为国家高尔夫球训练基地的高尔夫球场。

据媒体报道，2015年南山集团的总资产1004.27亿元、净资产543.91亿元，营业收入297.67亿元、利润总额33.52亿元、净利润28.66亿元。南山村的人口数量外界不得而知，如果以网传的5000人计算，平均每个南山村村民的净身家超过1000万元。

高尔夫球场是南山村通往第三产业的营生，但在此之前，宋作文和南山村摸索了许久。

最早是玻璃纤维厂、棉纺厂等村办企业，由于市场时机把握得当，前宋村三队生产的腈纶枕巾在全国市场占有率一直保持在70%以上，同时也为集体积累了财富，让村里家家户户都住进了别墅。

1989年，南山集团成立，从此进入“投入、发展，再投入、再发展，大投入、大发展”的循环。

有媒体如此描述南山村的经营模式：“宋作文采取了一种被称为‘链式运作’的经营模式，即把集团的主导产业不断地向后、向前延伸，形成既有原料基地，又有加工环节，还有终端产品的完整产业链条，使各种经济要素得以最优化配置。”

以南山集团的当家产业铝业为例，1992年，南山集团上马铝型材项目，随后又上了氧化铝、轻质铝合金等项目，形成一条完整的产业链，还先后建起两座热电厂，自发电以节省能耗成本。

2001年，前宋村改名为南山村；南山集团也逐渐成为享誉全国的著名企业，如今南山集团已是稳居中国企业500强前列的村企合一的大型民营股份制企业集团，形成了工业、金融、航空、房地产、高新技术、教育、旅游、老年健康养生等多产业并举的发展格局，在澳大利亚、美

国、意大利、新加坡等多个国家和地区拥有分公司。

在2014胡润百富榜中，宋作文家族以145亿元身家，位列83位，居山东第4。

在龙口，南山集团不是第一个依托村集体发展起来的企业。提及宋作文，人们总会去对比同在龙口的龙喜集团王景胜。20世纪80年代，当宋作文还在艰苦奋斗时，王景胜贷款300多万元建起印染厂，挖到了第一桶金。

王景胜也在村里建起了高档楼房，但与南山村不同的是，这些楼房不是给村民改善生活用的，而是准备用来奖励工厂优秀工作人员及吸引外来人才。在建楼过程中，由于土地纠纷，王景胜被村民不断上访，甚至演化为“龙口最血腥钉子户大战拆迁队”的严重事件。

作为具有村集体基因的企业，当发展起来以后，如何合理分配财富，成了考验带头人的重要关卡。除了派发别墅，宋作文还发明了一个“加成手册”。

“加成手册”主要记录的是南山人年薪、奖金、加成和股份四项内容。

年薪和奖金，是南山人当年所获得的现金收入。

加成，数量上相当于年薪，但只存入加成手册，不发现金，每年计息。这笔加成由集团公司统一存储，用于企业扩大再生产和流动资金。员工如有买房、买车、结婚、看病等急需，申请批准后亦可从中提现。

股份是按个人贡献将加成部分再扩增5~10倍的货币性资产，作为内部持股，不能变现，但可以定期提取股息。

依托加成手册，宋作文将南山村的每户村民都牢牢与南山集团捆绑，形成统一利益共同体，也同时为企业发展预留了充足的资本。

提及“富豪村”，人们有很多对比项，比如“天下第一村”华西村，甚至“首富村”大邱庄。华西村在“能人”吴仁宝带领下走向富裕，而大邱庄在“狂人”禹作敏带领下走向动荡。它们同样带有强烈的集体经济色彩，村企合一，有对户籍、婚姻、工作、养老等细致规定的管理制度，也同样因为这种独特的经济形态饱受争议。

南山村的未来如何？是超越“华西”，还是滑向“大邱”？我们不得而知。

但相较于吴仁宝或禹作敏，宋作文作为山东企业家，明显低调许多。他几乎不接受媒体采访，甚至连政府颁发的荣誉也时常婉拒。

一位见证了宋作文整个创业历史的县委书记对此的总结是：“胶东半岛的乡镇企业曾经红红火火，但乡镇企业家们多有浮躁，经不起名誉与利益的诱惑，热衷于捞取政治资本，所以无暇专注企业发展，当市场变化后，他们已经不适应市场了，因此一个个倒下去了。”

第二节 火腿肠风云

2006年，当位于胶东半岛西北部的南山村刚刚建好225洞的国际高尔夫球场之时，距离其200多公里之处，位于诸城东北、潍河平原的得利斯村正在庆祝他们更名10周年。

这里有一家以生猪屠宰、冷却肉、低温肉制品为主业务的大型食品专营企业——得利斯，这也是山东的第100家上市企业。得利斯村即得名于这家企业。

这又是一个山东区域经济发展的代表性村庄。

猪是山东饲养量最大的家畜。在农村，几乎家家有猪圈，户户养生猪。甚至在20世纪80年代，已订婚的准女婿有定期上准岳父岳母家挑猪粪的传统。当农业产业化大势兴起，猪肉加工自然成为题中应有之义。

事实上，山东的猪肉加工名企，大多经过了生猪供应——猪肉供应——生猪深加工的过程，产业化不是一蹴而就的。如今，中国排名前五的火腿品牌中，三个来自山东：金锣、波尼亚和得利斯。如果算上烟台的龙大火腿，山东火腿产业堪称坐拥“火腿四天王”。

而中国肉制品行业的发展，即以火腿肠为风向标。如今大众已十分熟悉这种产品，但其在中国的历史并不久远。

火腿肠最早源自日本和欧美。1986年，在一个国际食品博览会上，洛阳肉联厂代表高凤来等人看中了一套日本火腿肠生产样机，这套设备后来被他们买走。

1987年，中国第一根火腿肠在洛阳春都诞生。其母公司河南春都集

团也是中国历史上引进第一条火腿肠结扎生产线的企业。

接下来群雄并起，火腿肠很快成为中国肉制品市场的主导产业之一。20世纪90年代前期，河南“双汇”“郑荣”异军突起，“豫肠”独霸江湖。

到了1996年，南京“雨润”、山东“金锣”开始突围。

正是这个时候，西老庄人自豪地把村庄名字改成了得利斯村。而要追溯其发展历史，还需要往前再推10年。

1986年，得利斯村还叫西老庄，是一个典型的贫困村。村民们最大的愿望，就是逢年过节时能饱餐一顿肉汤煎饼或肉馅饺子。

在这个村里，积极迎接猪肉加工产业变化的人叫郑和平，他在两年前被选举为村委副主任，牵头在村里办了一家面粉厂，给村里带来第一桶金。

“青年是个好青年，就是不怎么本分。”村里人这么形容能折腾的郑和平。“不本分”的表现之一是，他没有像西老庄的大部分村民一样种地养猪，而是跑去做了个剧团，创作了许多剧作，比如话剧《马》《潍河岸边》，吕剧《芦苇颂》《联合》等。

后来郑和平被誉为得利斯村的“屠夫”，他回忆说，年少时的理想，其实是“要么当个将军，要么当个作家，要么当个记者”。

那一年，郑和平刚满35岁，理想正被现实一点一点磨砺。他和几个同伴挤在寒风呼啸的货车厢里，走遍了胶东海岸，为了御寒，他们不得不随身带着棉被。风餐露宿归来，十几个青年拿出准备盖房、娶媳妇的钱，下决心要在西老庄办个生猪屠宰加工企业。

郑和平亲自写报告，一连写了30份，才终于感动县领导，帮助他们

说服银行贷下了29万元，用于建厂。

当时西老庄也有很多养猪大户，但卖猪难同样是个大难题。郑和平牵头筹办的这家西老庄食品工业公司在当年正式投产，屠宰生猪16000头，牛1000头，赢利近70万元。这不仅解决了卖猪难的问题，也给西老庄的猪肉加工产业化发展开了个好头。

当中国第一批火腿肠正在洛阳春都的生产线上隆隆降生，卖向大江南北之时，郑和平正在北京一场西式肉食研讨会上，为一种德式火腿的鲜美口感啧啧称奇。他第一次了解到，这种产品是低温肉制品，比中国目前占据主导地位的高温肉制品营养更丰富、更美味。

第二年他便找到一家德国企业，订购回一套价格不菲的洋设备，大胆地在西老庄上线了低温肉制品——得利斯火腿。

得利斯这个名字来源于英文Delicious，意思是美味的、芬芳的，音译成中文，又带点“洋味”，符合郑和平说的“名字一定要新、奇、特，要上口、响亮，给人一种新鲜感。我们的产品是受外国人启发生产出来的，起个带点洋味的名字怎么样？”

而汉语也有讲头：“斯，在汉语里有‘这’‘此’的意思，我们就是得利于此，得利于这种产品，得利于质量，得利于市场！”

随后便是得利斯精彩的全国市场拓展之战，这批来自西老庄的农民，聪明而大胆地选中青岛初试牛刀，他们学习南方人卖梳子的“赊销法”——今年给每家每户送木梳上门，明年再来收钱，顺便还带来其他新鲜玩意儿。“信义、情义都有了，大家买你的东西就放心。”

他们把一车车的得利斯火腿拉到青岛，每家商场挨个送：“不要钱，送给你们尝尝。好，以后再买；不好，从此拉倒！”

得利斯从青岛一路打开了整个山东市场，两年后进军北京，得利斯

专程聘请了一批“专职宣传员”，让他们每天在北京各城区，跑20家以上的商场和副食店，点名买“得利斯火腿”。靠着这一招反向营销，得利斯很快打开了北京市场。

经济界人士曾用了这样一句评语评价得利斯人开拓北京市场的手法：“有真正的现代营销艺术，又不乏农民式的狡黠。”而这正是鲁商在巨头环伺之下，也能突围而进的智慧。

山东另一家“火腿天王”金锣，它能够冲破“豫肠”的铜墙铁壁，靠的也是营销智慧。当时，金锣用一句“比一比，尝一尝，金锣火腿肠”，硬是从老大哥们那里比出了一席之地。

同时，金锣并不盲目投广告，宣传投入和销售紧密挂钩，使得每次广告都有的放矢。每一次广告播出，金锣就要让经销商品尝金锣的产品，同时分批将产品运到商场和零售店，借机推销。在经销商们刚刚动念头要进货时，往往就发现金锣已经在市场上铺开了，为了不落人后，只得加紧卖金锣。

生产技术或是营销艺术，是一家企业能够在市场上勇猛突进的利器，而对于金锣和得利斯这样的农业产业化企业而言，与土地和乡村的关系，才是其得以长久稳定的基础。

金锣曾在2000年时将总部从临沂市半程镇迁往上海，但两年后又回到了临沂农村。其掌门人周连奎感叹：“金锣做国内行业的老大，关键就是切中了中国农业产业化发展的命脉，金锣要想保持住老大的地位，不能离开农村、离开农民。”

周连奎本人也是个典型的“不安分”的农民企业家，他年轻时结拜了十几个兄弟，组成一支“屠宰游击队”，在乡村里四处收购生猪，很快在十里八乡打出了名声。

后来他接管老家半程镇的肉联厂，厂长周连奎跟着兄弟们下车间，吃在一起，加班也一起。据金锣的员工说，周连奎总是随身带着一双破靴子，只要外出回厂，他必须换上靴子去生产线上干几个小时，这样才能安心从事别的工作。

而后的发展上，金锣比较注重全产业链的均衡发展，总体上稳扎稳打，在巩固既有市场份额的基础上逐渐外扩。曾有人总结其发展战略：充分发挥自身基础产业优势，围绕主业加工延伸产业链，走一条以农业产业化经营为基础，以产品创优和技术创新为先导，“资源型起步、链条式延伸、循环式发展”的稳健发展道路。

目前，其加工分支机构主要分布于黑龙江、吉林、内蒙古、四川、湖南等地，其中，仅山东省的生猪资源就占到了金锣整个资源的1/3，整个产业链条覆盖种猪繁育、饲料生产、商品猪饲养技术服务、生猪屠宰、肉制品加工等一系列领域。

如今，金锣已成为中国农业产业化重点龙头企业，2018年13390亿元的营收，在中国工商联发布的2018中国民营企业500强榜单中位居179位。

而金锣的业务线，以肉类深加工、大豆深加工、污水处理这三大产业为主导，集研发、生产、销售于一体，总资产达140亿元，跻身中国企业500强之列。

而得利斯也将企业与村民的关系视为成长的关键。

《齐鲁晚报》曾采访郑思敏——郑和平的女儿，她从2015年起接班担任得利斯董事长——她在回忆当年父亲创业的细节时谈道：

我们家后窗玻璃几乎每天都会被人砸破一块。当年父亲为建面粉厂

向村民集资，有一对兄弟背着家里把攒的几百元钱集上了，结果第二天凌晨4点钟他们的父母就来了，站在院子里骂父亲是个骗子，把孩子们辛苦攒的钱骗走了，经不起村民又骂又哭又闹，父亲无奈，又把钱给退回去了。

那时自家院子里几乎每天都挤满了各种各样的人。当企业效益好的时候，有求着给孩子找工作的，有后悔当年退出集资不能享受分红的，还有绑着炸药去家里敲诈勒索的。

转变意识不易，而在形势大好之后团结并非紧密结构关系的村民，更是不易。但郑和平和得利斯团队最初就制订了“村企融合、同步发展”的规划。

1996年西老庄改名得利斯村，便是“村企融合”的一个象征。

2017年，得利斯集团现有员工6500余人，其中1200多人都是得利斯村的村民，另外村里还有三四百人从事得利斯集团带动起来的第三产业。

《农民日报》在2017年发表的一篇《山东得利斯村：村企融合打造幸福家园》里，描述了这样的场景：

村民同乐宫、灯光球场、购物中心、花园景区、游泳池、阅览室、图书馆、医院、宾馆……这些设施，由得利斯公司投资3000多万元建成，满足着新时代得利斯村人的多元化需求。

村里的幼儿园和小学，也是得利斯公司投资2000多万元建成的，是一座实现了“教师信息化办公、学生信息化受教”的现代化学校，在校师生有350多人。

在得利斯村，凡是进入得利斯公司的员工，符合条件者，公司都会为其缴纳社会保险；村里每人每年能领到400斤面粉，60岁以上的老

人，每个月都有100块钱的补贴，80岁以上的老人，每个月有150块钱的补贴；孤寡老人均由村集体敬老院集中供养，并每月发放生活费……

对于乡村，郑和平有着清醒的认识：“得益于坚持农业产业化道路，咱们村庄和企业实现了发展共赢，农民不离村就变成了产业工人，率先过上了好日子。但是你看这些年，其他地方新型经营主体纷纷涌现，发展现代农业干得风生水起。咱们农民，不能忘了生养咱们的土地，得利斯村也不能躺在功劳簿上停滞不前，而要选择‘再出发’，在产业融合发展中再蹚新路。”

如今，得利斯已发展为集良种猪繁育、标准化饲养、饲料生产、兽药防疫、生猪屠宰、肉品加工、生物工程于一体的国家大型一档企业集团，目前下辖26个分公司。2016年其实现销售收入113亿元，利税6.1亿元，总资产达68亿元。

在山东，还有更多的区域经济发展样本值得研究。

第三节 西王村玉米油大王之争

距离南山村以西300多公里，我们在山东邹平西王村发现了更多能折腾的人。

从2005—2012年，这个小村庄竟然诞生了4家上市公司：西王糖业、中国玉米油、西王食品和西王特钢。此外，村里还有6家民营企业，15家三产企业，村民人均年纯收入已超10万元，从“摇篮”到“坟墓”所需要的上学、工作、养老都不需要花一分钱。

值得一提的是，西王村有两个特殊的品牌：长寿花玉米油和西王玉米油。

乍看上去，二者如同双生儿一般：厂址同样位于邹平县西王工业园内，办公楼外观也几乎一模一样，高层管理人员均姓王，甚至公司网站的设计风格也一模一样。

在地图上，长寿花和西王直线距离仅有2.8公里，如此短兵相接，双方在市场开拓、品牌推广甚至形象代言人的选择上竞争之激烈可想而知。但换个角度来看，针锋相对、互不相让也成为两家企业力争上游的活力源泉，助推它们成长为食用油市场里玉米油细分市场的有力角逐者。

毕竟，这是一场“玉米油老大”之间的“上位”竞争。

山东是中国粮仓之一，同时也是中国的“油”仓——食用油。除了长寿花和西王在玉米油上的成就，还有鲁花这个花生油第一品牌。

山东的“油”品牌都是后来居上。在20世纪90年代，鲁花、西王和长

寿花诞生之前，中国食用油两大品牌金龙鱼和福临门，一个背靠外资的益海嘉里，一个有央企中粮当靠山，稳坐市场，席卷全国。

后来，鲁花靠独立研发的物理压榨技术，独辟蹊径进入花生油第一品牌序列；而西王和长寿花则在“你死我活”的竞争中，跻身上游。

两家玉米油品牌都是从玉米淀粉加工开始的。1998年，王明峰在为一家玉米淀粉加工厂安装调试机器时，意外得知玉米胚芽油渍很多，后来王家三兄弟一起创办了三星公司，将全部身家投资到了玉米油上。差不多同一时间，西王集团前身“邹平西王福利棉油厂”也成立了，主营业务逐渐从玉米淀粉加工转移到玉米油深加工。

二者崛起的机会，来自为巨头代工小包装玉米油。10年代工磨砺，长寿花和西王最终脱离巨头，开始为自有品牌发力。

一方面是代言人之战。脱离巨头之后，西王推出自有品牌的时间较晚，代工比例更高，销量始终略逊一筹。2010年，他们便花重金请来张国立夫妇作为西王的形象代言人，当年便收效显著，销量飙升。

长寿花反应迅速，邀请当时全国知名的电视节目主持人，也是山东青岛人的倪萍担当代言人，一年之后，两家企业不相上下，但总体都呈上升之势。

在营销上尝到甜头的西王和长寿花，开始了维度更大的“战役”。

先是村支书王勇的西王推动西王村成为“中国玉米油城”，再是长寿花推动“中国玉米油之乡”落户邹平。

2014年前后，西王的“小燕子”赵薇，又对上长寿花的“范爷”范冰冰，双方还都在广告语中剑指对手。

类似的产品线和销售渠道，步调一致地从代工到自有品牌，再到打进高端市场，西王和长寿花演绎了一出出精彩的抢位战，同时也助推玉米油市场占有率的不断提升，为这个细分行业开天辟地。

《新京报》曾展示了这样一组数据：

“据中国粮油学会的数据，2015年中国玉米油产量在180万吨左右，邹平县占据1/3，约60万吨。而财报数据显示，2015年长寿花玉米油销量为17.28万吨，西王小包装玉米油销量也达到了14.39万吨。这意味着，仅这两家来自邹平县的企业，便占据了全国玉米油17%以上的市场份额。”

时至今日，玉米油产业仍然有发掘潜力。不过，双生儿一般的长寿花和西王，也逐渐分道扬镳，走上属于自己的赛道。

2018年，长寿花成为中国航天事业合作伙伴，以“航天标准”为榜样引领生产，继续强化产品品质，同时也高调进军调味品行业。而西王通过收购北美保健品品牌龙头企业，开始跨界进入万亿市场规模的大健康产业。

这场发生在西王村的“玉米油大王”之战，在新的市场变局下，还将以全新的维度和形式持续下去。

第四节 卖化肥的“李县长”

山东人吃晚饭有个传统：19点32分看天气预报。而看天气预报的一个重要仪式，就是听节目冠名商的广告。这些广告，不出意外的话基本都是化肥广告：陈佩斯代言的史丹利，宋丹丹代言的金正大，《乡村爱情》“刘能”代言的施可丰……

巧的是，这三袋肥全部产自山东沂蒙地区。

如果说山东农业产业化发展中，最具区域特色的产业，恐怕非沂蒙地区的化肥产业莫属了。仅临沂地区，就有322家化肥厂。其中的史丹利、金正大、施可丰、金沂蒙、亿大利等品牌，更是中国化肥的头部品牌。

明星代言、电视广告这种玩法，在现代社会已经是一种并不稀奇，甚至有点过时的营销方式，但在村庄里——就如同如今互联网巨头下乡，仍要靠刷墙来做推广，明星代言也是一门“本土化”的“土味”学问。

更何况是化肥这样的“土产业”。从资源上来看，山东并非优势省份，它远离无烟煤生产基地，磷矿、硫铁矿紧缺的矛盾也十分突出。然而，山东却仍然创造了多项化肥生产的全国纪录，成为国内举足轻重的化肥大省。

不得资源眷顾的山东化肥民企的发展之途，政策扶持的推动、相关鲁商在技术创新上的勇敢进取和品牌营销上的“土味”推广，都发挥了极其重要的作用。

20世纪90年代初期，山东以临沂地区为中心先后诞生了鲁西化工、山东红日集团、山东绿源肥业、山东鲁北等十几家复合肥生产企业。后

来又陆续出现了史丹利、金正大、施可丰、金沂蒙、五洲丰、山东远东、山东联盟、烟台众德、山东迈金农、谷丰源等几十家具有影响力的复合肥企业，形成了多个“集群式”的复合肥“航母”编队。复合肥已经成为山东省的支柱产业之一。

数据显示，2006年全国复合肥总产量为3300多万吨，山东全省产量为1010万吨，占全国总产量的1/3，仅临沂地区实际产量就达到了860多万吨，约占全国的1/4。

作为农业产业链中的重要一环，山东化肥民企的发展也呈现出时代共性：一个需求旺盛但供应不足的市场，一个能折腾的人带领企业跨步向前，攻破一个或几个全国性乃至世界性的技术难题。而化肥产业的特性，则还要加上一位明星和一句朗朗上口的广告词。

对于史丹利来说，这个能折腾的人就是高文班。

高文班家里有兄弟6个，他是老大。就像所有传统的乡村穷苦家庭一样，让一家人吃饱的责任天然地落在了老大的肩膀上。年轻时的高文班去药厂扛过活、脱过砖坯、拉过煤，硬是喂饱了一家人，成为乡里有名的能人。

后来公社成立鞭炮厂，还聘他当技术员。没想到的是，因为拌药时意外发生爆炸，高文班腿被炸伤，全身1/3被烧伤。

人生受如此严重的打击，也没能让高文班“安分”。伤愈离开医院后，他又开饭店、卖农副产品，最后在公办的供销公司当经理……这些折腾的经历，磨炼了高文班的意志，也培养出了他的商业敏感度。

供销公司也贩肥料，当时卖的都是价格昂贵的进口货。高文班偶然发现，其中一种复合肥，不就是把三种原料掺混在一起吗？而对比原料的价格，高得不是一星半点。

于是，靠着几把铁锹、几个编织袋，高文班走上了创业之路。从此之后，高文班和他创立的史丹利，不断地开创着山东乃至全国化肥行业的先河：农民办厂；与美国史丹利农业科技国际集团合作；和中国工程院院士、享誉世界的“杂交水稻之父”袁隆平共同签署了战略合作协议……

后来还创造了“四个中国第一”：中国第一条尿基高塔复合肥生产线；中国第一代最高含量54%的复合肥；中国第一家拥有农化飞机的化肥企业；中国第一家在国家邮政总局发行邮票的化肥企业。

作为从底层成长起来的企业家，高文班并没有很高的起点，但他的优势在于兼具扎根土地的智慧、顽强的意志和朴素的现代商业意识。他没有安于掺肥，而是办厂；没有甘于跟随，而是孤注一掷投建先进的生产线；在营销上，又能敏锐地抓住潮流。

邀请明星代言肥料，并不是鲁商最早。但将之发扬光大，形成“代言现象”的，绝对是鲁商。

千禧年之初，赵本山代言贵州西洋肥业，用东北口音的“西洋复合肥，种啥啥丰收”开启了明星代言化肥的时代。

很快，刚刚完成与美国公司合作的史丹利，就立马跟进：聘请同样具备深厚观众基础的陈佩斯为代言人，靠着一句“黄土地黑土地，施肥就用史丹利”的广告语，据称广告投放仅半年就实现了高达10亿元的销售收入。

前面我们讲过的“扒大皮”的金正大公司，在能折腾的万连步的带领下，2006年终于在山东沂蒙山区落成了自主设计的年产80万吨的控释肥生产线。

在此之前，控释肥被称为“贵族肥料”，国内没有能力生产出合格的控释肥成品，一直依赖进口，受制于国外企业的垄断经营。

而金正大这条生产线的产品，只需要国外同类产品一半的成本。从此金正大逐步成为全球规模最大的控释肥生产基地。

金正大选择的明星是宋丹丹，在2002—2006年这十年间，金正大销售收入和盈利水平分别以94.84%和138.79%的速度递增，荣膺中国肥料百强成长力企业第一名。

另外，还有朱时茂代言的金沂蒙，孙海英代言的天山丰耘等等。而后随着一些草根明星的崛起，化肥产业的鲁企也迅速跟进，金龙珠化肥拿下了山东单县的“大衣哥”朱之文，青岛华维生物聘请了“草帽姐”作为巧颗粒产品形象代言人。

青岛华维生物的总经理李令新在接受采访时表示：“在当前严峻的市场形势下，许多企业除了靠产品质量外，必须要创新营销服务方式。用农民兄弟喜爱的草根明星代言接地气，会快速拉近与农民兄弟的距离，把销售服务工作做精、做细，充分整合公司资源。”

“接地气”，这正是山东化肥民企对于乡村营销精髓的把握。而沂蒙的化肥企业中，还有一家的“代言”营销方式值得一提。

那就是老板亲自上阵的施可丰——施可丰的商标就是其董事长解永军的头像。

施可丰不但聘请明星代言，近年来还频繁与本山传媒等影视公司合作，投资影视剧的拍摄，把施可丰广告植入大量中国热门的乡土剧。比如《女人当官2》《乡亲乡爱》《温暖的村庄》《俺娘田小草2》……

而解永军本人还常常在一些剧作里客串，他在《乡亲乡爱》中扮演了剧中最大的领导李县长；又在《乡村爱情8》里扮演他自己，本色展

现了施可丰投资村庄的一段故事。

有趣的是，我们纵观世界，发现另一位热爱在影视作品里客串，进行自我营销的企业家，叫作艾隆·马斯克，他在中国最知名的公司叫特斯拉。

马斯克曾在美国科幻电影《钢铁侠2》、大受欢迎的情景喜剧《生活大爆炸》等影视剧里扮演他自己，展示自家企业的高科技属性。尽管行业大相径庭，但我们仍然可以发现其中异曲同工的妙处。

2015年的一份数据显示，目前，临沭共有复合肥开工企业26家，有机肥开工企业13家，年生产能力1800多万吨，全国市场占有率30%以上，成为国内品种最全、产量最高、品牌最响、规模最大的优质复合肥生产基地，“好肥料，临沭造”誉满大江南北。

成就一个地域产业，榜样的力量和行业内部的竞合必不可少。我们可以看到从田间地头成长起来的鲁商扎根土地把营销“土味”化，同时仰望星空把技术尖端化的过程。

卖化肥的“李县长”这样的形象，也许可以视作山东化肥企业的一个经典形象。

附录 山东地区农业产业集群及特产

众所周知，山东是农业大省，有8项指标位居全国第一：农业总产值、农业增加值、蔬菜、果品、肉蛋奶、水产品产量、农机总动力、农业出口总额。如果仅停留在这句简单介绍，很难确切感知这个“大”的内涵。

山东省是中国农作物发源地之一，粮、棉、油、烟、菜资源极其丰富。

比如果树，山东栽培、半栽培的野生果树有90多个种及变种，隶属16科、34属，近3000个品种或类型；落叶果树地方品种之丰富，名、特产品种之多，居全国首位。

比如桑柞，山东省蚕业生产历史悠久，是我国最早的蚕区之一。推广应用的主要品种有湖桑、鲁桑两大品系。鲁桑又分黑鲁、黄鲁、大鸡冠、小鸡冠等品种。

比如茶树，山东省自1959年开始引种茶树，到目前全省茶树品种约有31个。根据气候、土壤条件，可分为东南沿海、胶东半岛、鲁中南三个不同类型的茶区，其中以日照、莒南、胶南等沿海县（市）发展较快。

比如药用植物，山东省约有800多种药用植物，分布全省的药用植物主要有香附子、薄荷、泽兰、车前、茅根、柴胡等；产于各山区的有射干、丹参、远志、乌头、杜梗、白头翁等。此外还有昆嵛山、崂山等山区的四叶参、山椒、紫草；蒙山的何首乌；莱阳的沙参；烟台、潍坊等地的夏枯草；临沂、泰安地区的防风、栝楼。进行人工栽培的有金银花、沙参、川芎、牙皂、牡丹、芍药、玫瑰、茯苓、黄连、黄芪等数十

个品种。

山东省是中国主要畜产品产地之一，畜禽地方良种很多，以养猪和大牲畜为主，还有羊、鸡、兔、鸭、鹅、蜂等。

比如大牲畜，山东大牲畜主要类型是牛和驴，其次是骡、马。牛以黄牛为主，约占大牲畜总数的61%；驴是仅次于牛的重要役畜，约占大牲畜总数的25%，历史比重曾经达到35%~40%；马的饲养量，占牲畜总数的8%左右，全省约有12个地方品种，主要优良品种有渤海马等。

比如猪，猪是山东省饲养量最大的家畜，品种多样，特色优良品种有莱芜猪、垛山猪、崂山猪、昌潍白猪、平度黑猪、安丘猪、沂南猪、曹县猪、木碗头猪、莲花头猪等。

比如羊，山东省的羊数量多，质量比较好，品种也较为齐全。主要有菏泽、济宁、聊城一带的小尾寒羊，济宁、菏泽的青山羊，临沂的大黑山羊，崂山的奶山羊等数十个品种。

比如家禽，山东省饲养家禽以鸡为主，饲养量占家禽饲养总量的87%，鸭和鹅各占6.5%。鸡的饲养品种有45个，优良鸡种有寿光鸡、琅琊鸡、济南花鸡、荣成元宝鸡、济宁百日鸡、日照麻鸡等。

山东也是中国主要水产品产地之一，其沿海渔区的面积达（40米等深线以内）17万平方公里，又是寒暖流交汇区域，沿海营养盐类丰富，浮游生物滋生繁盛，既是鱼虾产卵、生长、栖息的良好场所，也是越冬洄游性鱼类的必经之路；可养淡水面积400多万亩，其中湖泊200多万亩，水库130多万亩，坑塘50多万亩，河道10多万亩。

山东海洋鱼虾有260余种，主要经济鱼虾类30多种，青鱼、鲅鱼、鳓鱼、带鱼、大黄鱼、小黄鱼、比目鱼、黄姑鱼、马面鲀、对虾、鹰爪虾、毛虾、梭子蟹为主要捕捞对象。主要海珍有扇贝、鲍鱼、刺参等，

贝类、藻类资源也比较丰富。此外，还有海豚、鲸、海狗、斑海豹、海蜇等海洋生物。其中，已能大规模人工繁殖的主要水产品品种有：海带、贻贝、对虾、扇贝、裙带菜、梭鱼、鲍鱼等。

淡水鱼主要捕捞基地是南四湖、东平湖，盛产鱼、虾、蟹、贝等。湖中鱼类70余种，主要鱼类20多种，鲫、鲤、鳊、鳇、鳜、鲶、乌鳢、鳘为主要渔获物。黄鳝、鳗鲡、鲚、黄鱼、银鱼、秀丽白虾、中华新米虾、日本沼虾、甲鱼也有一定产量。湖中水生植物也比较丰富，有芡实、苇、蒲、藕等。坑塘水面遍布全省，重点分布在沂河、黄河两岸及微山湖滨，主要养殖品种有鲢、鳙、草、鲤、鲂等。另外，山东省还有大、中型水库176座，小型水库5389座，沿海、沿湖、沿河荒碱洼地面积400万亩，可开发鱼池100万亩。20世纪80年代以后开始人工养殖的淡水鱼品种有：鲤鱼、鲫鱼、草鱼、鲢鱼、鳙鱼、团头鲂、银鲫、罗非鱼、虹鳟鱼、罗氏沼虾、淡水白鲳等。

总体来看，山东传统优势农产品实现了规模化、产业化生产，新兴优势特色农产品迅速崛起，优势特色农业开发已具备较好的基础，初步形成了优势明显、特色突出、具有相当规模的农业产业体系，为推动全省国民经济的发展，增加财政和农民收入做出了重大贡献。

2018年2月，《农民日报》组织评定“2018农业产业化龙头企业500强”。评选主要参考营业收入和利润，按照2016年营业收入进行排名，入围门槛为6.11亿元。名单中高于45亿元营业收入的龙头企业有103家，营业收入为15亿元~45亿元的龙头企业为188家。入围企业最多的省是山东省，共80家企业入围，占了名单总数的16%。

这与山东农业大省地位是相称的。

农业产业化龙头企业的集群发展，与近年来山东特色农产品区域的布局不无关系。

目前，山东初步形成了以金丝小枣、冬枣、渤海黑牛等为主的鲁北特色农产品产业区；以优质板栗、大姜、莱芜黑猪、蒙山金银花等为主的鲁中南特色农产品产业区；以鲁西黄牛、小尾寒羊、金乡大蒜、菏泽牡丹等为主的鲁西特色农产品产业区；以优质水果、水产等为主的胶东特色农产品产业区。

据统计，山东具有相当规模的国家或省级特色农产品商品生产专业化基地40多个。

（附录内容据公开资料整理）

第七章 2015年：鲁商的道，是活泼的

往北，从顶峰你能看到无边的松林地毯。

云影在那里

一动不动。

不，在飞。

——托马斯·特朗斯特罗姆，《开放与关闭的空间》

2018年6月，我们拜访了山东排名前三的旅行社品牌嘉华旅游。

在创始人张明的办公室里，我们发现了一个有趣的组合：靠墙的案几上摆着三尊像，分别是菩萨、孔子和毛泽东；案几对面挂着星云法师的墨宝，上面写了大大的两个字——“厚道”，这也是嘉华的企业文化；墨宝不远处是书桌，最上面两本书是稻盛和夫的《活法》和《干法》；房间的另一侧，则是张明与张瑞敏、莫言等人的合影。

这简直就是对山东企业家的典型刻画。人们有点不解，齐鲁大地上的鲁商，其精神内核难道不是儒学吗？其人格特质难道不是保守吗？为什么在嘉华的这间办公室里，所呈现出的竟是一种博采众家的包容、不设边界的开放？

比如嘉华的张明，他每年元旦前都要和朋友拜谒山西五台山，连续坚持了16年。但张明并非纯粹的佛教徒，他还有个身份是中国墨家协会常务理事。

当我们深入探究，发现鲁商的“道”原来是活泼的。

在嘉华，“道”是“厚道”；在海尔，“道”是“创新之道”，是“人单合一”；在韩都衣舍，“道”是一本《本草纲目》；在红领，“道”是“车间没有主任”；在纷美包装，“道”是“蚂蚁变大象”……

鲁商精神处处闪耀着“实用”的粼粼波光，就如济南趵突泉的三泉喷涌，绵绵不尽，变化无休。鲁商是怎么活泼的？

第一节 站在崂山西侧的山脊上

在青岛采访的间隙，我们东临崂山。站在崂山西侧的山脊上，随行的一位企业家忽然指着西边说：“你们看，从这个方向往西，是青岛一些高校和科技企业聚集的地方。山东最著名的企业海尔集团，以及从海尔孵化出来雷神科技等，就在天际线那片楼里面。”

写作这本书的过程中，我们向采访的每一个山东企业家都提出了同样的一个问题：在山东，您认为谁最能代表鲁商？大家的回答毫无二致：海尔张瑞敏。

我想这不单是因为张瑞敏是最成功的、资历最深的山东企业家，更因为张瑞敏以及他的海尔，始终领先时代一步，去颠覆自己，思考未来。这无疑给颇具地缘优势的其他山东企业以无穷的启迪与借鉴。

在深入探讨张瑞敏的“人单合一2.0”理论前，让我们先看一些“前奏”。首先是山东开创集团正在进行的一项名为“人人都是CEO”的试验。

开创是山东第一批互联网企业，主业是提供互联网基础建设服务、互联网营销等，核心业务是代理百度竞价。这是山东唯一进入中国互联网百强的民营企业，可以说代表了山东互联网的最高水准。

但创始人周伯虎最近却有些苦恼。

苦恼主要来自人事。采访那天早上，周伯虎给一个老员工布置新任务，想让对方在一些新领域有所提高。不料对方直接回复：“对不起周

总，我干不了，也不想干。我也不想提升，觉得现在这样挺好。”

自2003年创立，开创15年来从只有两个人的公司，变成了一个拥有1500人的集团企业，其中不少员工是有着七八年资历的老员工。但让周伯虎困惑的是，他发现有些老员工成了“老白兔”。

这些“老白兔”工资稳定，但业绩没有什么突破，个人能力也没有什么提升，平时要忙也是忙着结婚生子。当公司需要他们挑战一些新领域，突破一些新业务板块，承担更多责任的时候，“老白兔”们首先想的是“我是老员工了，我现在很稳定，我不想承担这些”。

为了激发企业活力，从苗头扼住“大公司病”，周伯虎开始了新的探索。探索进行了五六年，主要是在组织架构和股权激励上进行，其核心思想就是“人人都是CEO”。

比如在许多公司，人力资源部门往往都是成本部门，他们只花钱不挣钱。周伯虎将人力资源部门独立出来，注册成立了一家猎头公司，不但负责开创人员招聘，还对外输出服务。猎头公司财务独立核算，50%利润交给母公司，50%利润属于自己。于是，一个成本部门，就成了每年能给公司创造利润的子公司。再比如，市场部除了给开创做投放、打广告，改革后还可以直接服务客户，帮客户做投放赚取佣金。

为了将管理进行得更加精细，周伯虎根据每个职能部门的利润周期，设计单独的利润周期表，以让独立运营的部门、公司等更符合市场规律。

效果怎么样？2017年，周伯虎亲自抓运营，调整了业务架构，砍掉了一些不产生利润的分公司，同时把这套股权激励的办法做成一套ERP系统。这一年，在总营收几乎没有变化的情况下，利润涨了3倍。

但周伯虎也坦言，没有一个办法可以解决所有的问题，只有持续摸

索、不断改变，才能走得更好。

回忆15年的创业历程，当然有很多艰难的时刻，比如初创时客户帮垫资，发不出工资时贷高利贷，交不上房租要被房东赶走，市场开拓不了，员工要离职……但坚持下来，周伯虎发现最难的原来是“不知道下一秒会发生什么，到时候我还能不能坚持得住，我该如何调整自己、改变自己，如何能让自己去更好地创新”。

原来，最难的不是开始，而是下一步去哪里。

居安思危，语出《左传·襄公十一年》。原话是：“居安思危，思则有备，有备无患。”

周伯虎始于五六年前的内部改革，就是一场“居安思危”。作为山东最大的互联网公司，山东唯一的中国互联网“百强”，却时时把自己放置于自我颠覆、自我创新的“危”局之中。

这是一家企业保持年轻、基业长青的开始。

周伯虎的改革逻辑，是有源头可循的，基础框架是稻盛和夫的阿米巴。

据不完全统计，中国有大概3万~5万家企业在借鉴阿米巴式经验。而在山东，周伯虎的开创不是第一家尝试借鉴阿米巴式经验的企业。在山东，最著名的阿米巴是被称为中国互联网快时尚第一品牌的韩都衣舍。

从2008年创业零起步，到2012年、2013年连续蝉联天猫、京东、唯品会等平台的女装品牌第一，韩都衣舍仅用4年就走过了许多品牌十几年的路。

其核心秘密就是创始人赵迎光搭建的“蚂蚁军团”式组织架构，也被称作小组制，或阿米巴。

所谓“蚂蚁军团”，就是团队以每3人一组，让每个品牌、每个款式都有一个相对独立的小组负责。每个小组包含产品设计师、页面详情设计、库存订单管理3个核心岗位。小组与小组之间是并列关系，公司没有传统组织架构中的科层，而是由上百个小如蚂蚁的3人小组构成。

这种组织架构，最大的改变其实不是组织形式，而是企业的核心。

传统科层是以产品为核心，业务流程是设计师设计产品，层层分发经营任务，然后用KPI（关键绩效指标）考核各部门业绩。而在“蚂蚁军团”，设计师不再是核心，扁平的组织架构让设计师能够非常轻易地接触到用户，他把用户需求转化为产品，然后再组织公司其他部门完成产品。这种新型组织，用户成为核心。

这带来了几项明显的好处。

第一，运营效率更高。决策和反馈通路，不需要再经过层层组织架构，而始终消化在直面用户的“蚂蚁军团”中。

第二，内部PK（对决），充分竞争。因为每个小组织足够小，运营透明，“隐藏问题”“拖延决策”等问题迎刃而解，而且小组与小组之间充分竞争，互相提高。

第三，降低风险。由于每个小组织都有各自的负责人，公司不会在集团层面做出极端的错误决策，避免把鸡蛋放在一个篮子里。

第四，解决员工晋升和有效激励难题。在这样的组织中，员工不再是打工者，而成为在公司内进行自主创业的人，自己就是自己的CEO。

第五，以用户为核心，更贴近市场，生产更符合用户需求的产品。

到2016年韩都衣舍上市时，其内部这样的小组有将近300个，一年创造3万款新品！

至此，我们发现开创和韩都衣舍的改革，有些共同之处，比如核心思想都是“人人都是CEO”，但在具体做法上似乎有些不同。开创是将阿米巴经营与股权激励思想相融合，而韩都衣舍则将阿米巴经营进行了创新和延伸。

阿米巴是日本稻盛和夫创新的组织经营形式，其核心是“全员参与经营的精益运营组织”，关键词是“全员参与”和“精益经营”。经稻盛和夫所创京瓷公司和第二电信公司KDDI充分论证，阿米巴在全球范围收获一干追随者。

但在山东，有一个人却旗帜鲜明地提出了不同意见，认为稻盛和夫的阿米巴是“错误问题的正确回答”。

这个人就是海尔张瑞敏。他认为，正确问题的正确回答方式应该是“人单合一”。

我们在此不深究阿米巴与“人单合一”学术层面的对与错，毕竟任何一种理论的诞生都有其生长环境与历史价值。但对张瑞敏“人单合一”思想演变的简单复盘，或许更能对企业家们借此解决自己企业所面临的实际问题有所帮助。至少，对于理解韩都衣舍与开创集团创新背后的逻辑，也是极有价值的。因为开创与韩都衣舍正走的路，张瑞敏和他的海尔都曾一一走过。

算下来，自20世纪90年代中期开始，张瑞敏大的自我颠覆，一共进行了4次。

90年代中期，张瑞敏提出“自主管理班组”；2001—2006年，他

提“市场链SBU（战略业务单元）模式”。无须深究这两个概念的内核，因为在本质上，它们都是阿米巴的门徒，与开创的“人人都是CEO”或韩都衣舍的“蚂蚁军团”并无大的不同。

到了2007年，张瑞敏开始总结自己的理论。后来，人们将2007—2012年的海尔变革，称为“人单合一1.0”。

“人”，就是员工；“单”不只指订单，更指用户需求。“人单合一”，就是通过组织扁平化，实现员工与用户需求的无限接近，以用户需求指挥员工。在这个1.0阶段，其核心诉求是在互联网时代，用户需求趋于个性化、碎片化，企业应该如何快速满足碎片市场、个性化需求，如何提高经营效率与准度。

比如以前制造业的生产模式是：企业生产了一种方形、白色的冰箱，用户在家电市场将其买走。但在海尔“人单合一1.0”模式下，其生产模式变为：用户在线下单，需要一个边角为圆角，涂层为迷彩色的冰箱，海尔接单后借助强大的模板库，在柔性生产线将这独一无二的冰箱生产出来后，寄送给用户。

这背后需要一整套组织架构、薪酬体系、供应链、生产链等的变革来支撑。

到了2013年，张瑞敏进一步突破，将“人单合一1.0”升级为“人单合一2.0”。这两者最大的不同在于，企业的边界消失了。

在1.0阶段，海尔是一家平台化公司，其组织架构扁平，以用户为核心，鼓励员工成为海尔内的创客。但在2.0阶段，海尔试图变成一个公司化平台，更确切地说，是成为一个各利益攸关方共生、共创、共赢的生态系统。

在这个阶段，海尔人将以两种状态存在：一是在册员工，二是在线员工。也就是说，如果你是一个在线员工，你是因为海尔平台上的某个“单”（需求）而出现在海尔生态中。如果这个“单”不存在了，或者你无法满足这个“单”，你就随时可以抽身离开。

如此，海尔就不是一家行政意义上的公司，而成了一个组织、嫁接、催化全球资源的创新平台。

这与稻盛和夫的阿米巴已经迥然不同。

让我们再次回顾，阿米巴模式是“全员参与经营的精益运营”，关键词是“全员参与”和“精益运营”。这意味着，员工仍是公司内的一颗螺丝钉。但在“人单合一”模式里，其核心是“全员自主经营的企业治理”，其关键词是“全员自主经营”，员工不是员工，而是合作伙伴，是企业法人，是CEO。

所以在2.0的理想状态下，传统意义上员工对公司忠诚的道德义务也消失了。大家因“单”而聚，生、死、聚、散，交给自由市场。

传统公司体制与“人单合一2.0”的不同，就如同计划经济与市场经济。

传统公司是“计划”，一定要有一个权威领导，用看得见的手控制经营。而“2.0”是“市场”，一切经营活动交给看不见的手，靠用户需求来指导运营。

因此，“人单合一2.0”被复制的难度也正在这里。

许多企业家参观完海尔后，先是震撼于“人单合一2.0”的颠覆性创新，继而回到自己的企业后照抄“市场链SBU”。因为“2.0”实现的一个必要条件是：企业领导层主动放弃两点——钱和权，让钱和权在自由市场中凭用户需求流向各个关键节点。

好了，关于张瑞敏和他的“人单合一”，我们稍做了解，就此打住。如果铺展详陈，恐怕将是一本书的篇幅才可讲透。有兴趣的读者，可自行查找学习。毕竟，对于任何理论，每家企业都需根据自己的实际进行应用，而且极难一蹴而就。

第二节 车间里没有主任

多年来在组织管理、企业变革上不断创新的海尔集团董事局主席张瑞敏，曾在参观完一家同在青岛的企业之后有感而发，留下一句话："这正是互联网时代所有传统企业必须迈过的一道坎——从大规模制造转为大规模定制。"

定制，这个与工业化大批量生产完全背道而驰的概念，如今已经占据了每个企业家的心智。这是消费升级的必然，也是传统制造业面临转型升级的一道门槛。

2018年，我们走过青岛即墨区红领大街，这里曾经伫立着标志性的广告牌"红领""魔幻工厂"，如今这几个大字已经被"酷特"取代。

这家被张瑞敏高度评价的企业原本叫红领集团。更名为酷特，取自法语cotte，从此伴随其22年的"红领"，转而成为酷特个性化定制平台旗下的其中一个产品品牌。

与以海尔为代表的"小组织"变革推动企业变革不同，红领的变革代表的是以技术改进生产链、建立柔性供应链的过程。当然其中也伴随着相应的组织结构调整，但作为山东另一个最具代表性的创新企业，我们更愿意从"定制"的角度来观察红领成为酷特的过程。

我们先梳理一下酷特的成长路径，以便更好地观察张代理"定制"理论的逐步升级。

张代理成立红领集团是在1995年，最初走的也是一条极为传统的贴牌代工之路。

从20世纪80年代开始，廉价的劳动力市场和丰富的原材料市场，让中国成为全球的服饰加工厂，外贸订单大量进入中国，虽然促进了服装加工业的发展，但其实也使得中国服装产业长期陷一种困境。

一方面是大单生产，利润率极低，生产加工只能占到整个产业链上利润的10%，与之相对应的是中国服装的研发设计和品牌运营的落后，制造端处于工业制造微笑曲线的最底端

另一方面从设计到供应链整合的相对滞后，使得业内前导时间普遍很长：产品从设计，到生产、物流、销售，通常需要6~9个月的前导与囤货期。而对销售端的不确定，又会导致大量的库存。

这无疑是一种恶性循环。

张代理想改变这种困境。他到国外考察，美国的汽车工厂可以定制，日本的服装工厂可以激光剪裁、CAD（计算机辅助设计）制版，都给他留下了深刻的印象。一个服装品牌，要绕过传统流程里的种种大坑，就必须要从源头改变做起：“企业的利润来自为消费者创造的价值，要创造出价值，就必须满足消费者的个性化需求，能将这一点做到极致的最好办法就是——定制。而且，先卖再做，连库存也没了。”

接下来，就是2003年，张代理召集厂里开会，讲定制。

大家都有疑问：大工厂不做，要退回去做那种一个月生产不了几件的手工定制吗？

而张代理的目标却是：大规模服装定制，用工厂流水线，一个月生产出数千件不同样的衣服！

这样的认识落差还会一再出现，这是一场意识变革与流程变革交织的马拉松，不论哪一方面都是极难跨越的天堑。非常难得的是，张代理几乎是凭一人之力，完成了“重做”服装产业的基础。那种深植在他性格

中的固执，成为红领变革最坚实的堡垒。

而这种固执不能被他人理解的另一面，同样也成为变革的阻力。张代理在一次演讲中，提到这样一个细节："有次开动员会，我站台上真诚地和大家分享了一个下午。散会后去卫生间，我落在后面，其他人走在前面。有个东北分公司的经理说，原来都说董事长有病，我不信，听他讲了一下午发现真是神经病。"

从2002年到2012年，张代理被骂了10年的"神经病"，连女儿、儿子都劝他不要不切实际。他就回应一句："卫星都上天了，这一点事儿还解决不了？"

这10年，包括再后来的3年，直到2015年，张代理到底做了些什么？我们用罗列的方法，将张代理和红领的部分发明一一呈现，如此大家便能非常直观地了解他们攻克了一些什么样的难题。

第一，量体标准化，淘汰了量体师。张代理发明了"三点一线"坐标量体法，可在几分钟内采集人体22个数据。而这种数据与算法结合，后经研发人员转化为3D智能量体仪，顾客只需要站在量体仪前，仪器不到一分钟便可以收集到所有需要的数据。

第二，机器打版，淘汰了打版师。张代理力排众议引进CAD打版设备，研发人员根据他的设计，再进一步研发出打版数据录入，甚至开发了自主专利的打版设备。把原来一个打版师一天打版5件的速度，变成了1分钟打版1件，而且质量上乘、失误率为零。

第三，定制信息刷卡。红领试过用纸条、布条在流水线上来传递定制化的各项数据，最后发明了给每件定制的衣服配上"身份证"的办法：工厂里有专门的制卡人员，把定制数据录入一种芯片卡，就成为这件衣服的"身份证"；接下来每个环节的员工只需要在工作台前的电子屏刷这张"身份证"，就能一眼看到这件衣服的个性化需求是什么。

第四，自建定制ERP系统，自设信息部参与定制系统的开发。前面我们所提到的与数据系统相关的研发人员，就是来自这个部门。

第五，个性化手工缝制的效率工作台。也即“前片、袖口、后襟等个性化缝制”的部分，这些关键细节部位，仍然依靠人工完成，其实是把人工从机械工作中解放出来，投身于更能体现西装品质的细节制作上。而张代理为每个步骤都设计了一台效率最大化的工作台——所有缝制需要的材料、信息，工作人员都只需要“微抬头”“微伸手”便可取得，每个环节每节省一秒，对于整个流水线便是极大的效率提升。

……

酷特工厂流水线上的改造，早在2014年就有媒体进行过详细报道（《来到制造业革命现场：再造西装》）：从对顾客量体收集数据（全身19个部位22个数据）—研发中心的CAD制版—制作电子标签—面料裁剪—前片、袖口、后襟等个性化缝制—熨烫质检，分解下来，一套定制西装的完成需要超过400道工序。

参观酷特工厂的流水线，整套工序浏览下来费时不过10分钟，普通工人们的技能基本限于某一工序的操作，一个新手，7天内完全可以走上流水线进行简单工序的操作。

目前酷特工厂里有2000多名工人，在朝八晚五极少加班的情况下，依靠强大的流程工作实现日产超过1500件的规模。

在酷特定制流程下，一套定制西装，从接单到出货，最长用时只需要7天。国外一套定制西服的生产周期，严格意义上需3~6个月，而酷特加上物流，最多只需10天。

当年张代理一心向往的大规模定制，如今已经成为现实。

这一路上，定制的实现其实只是一个起点，其背后构建起的是工业

与商业一体化的C2M生态，张代理是这样解释这一概念的：

“C2M平台就是由C（需求）驱动M（制造商）来满足需求，直接完成，而中间商、代理商、渠道商没了，用户需求直接驱动制造商来完成交易。这是制造业未来必须走的路。如果通过中间商、代理商、渠道商，我们的命运捏在别人手里是不可以的。我们是制造型企业，必须把命运握在自己手里，C2M就是为工业企业、制造企业打造自己的模式和平台。”

而酷特的C2M平台，也就是接下来张代理和他的团队的下一个“发明”，是运用大数据和云计算技术，将大量分散的顾客需求数据转变成生产数据。以之为基础建立起个性化定制平台，款式数据和工艺数据囊括了几乎全部的设计流行元素，能产生超过100万亿种设计组合，覆盖99.9%的个性化设计需求。

红领在2014年上线的《魔幻工厂》App，顾客可以通过手机或平板电脑在上面自己设计，也提供了多种款式、版型、工艺、尺寸模板供顾客自由选择搭配，基本可以满足任何“脑洞”。

随后，红领的线下移动版定制工作室——魔幻工厂大巴出炉，所有的技术全部集成在一辆大巴车里，哪里有顾客需要就往哪里开。

到2015年，这一套耗费十多年时间、2.6亿元投资砸出来的系统，已经标准化，并且可以复制。

张代理提出一项全新的商业模式SDE（Source Data Engineering，即“源点论数据工程”）。

在张代理看来，这套从2003年就开始被践行，到2015年诞生出雏形，2016年上升为思想体系的理论是从“土地里长出来的”。

的确，这是靠着张代理自己一针一线摸索出来的，也是从红领工厂

的土地里一点点浇灌出来的果实。而这个果实，是可以输出给他人的。

SDE首先是一套工业定制转型解决方案。红领成立酷特智能公司，为传统的制造企业提供“互联网+工业”的解决方案，帮助它们进行柔性化和个性化定制的改造。

2016年，红领酷特智能已经与35家企业签订了SDE输出协议，不但有服装、鞋帽企业，还有电子产品、摩托车、自行车、化妆品等企业。

“在我的实践当中，我认为最重要的需要是新的思想取代旧的思想，而不是方法，因为思想缺位就是方向缺位，就会混乱。源点论不是独出心裁，是我在工作中总结出来的结果和体系。”

实际上，伴随着这样的变革，红领的组织结构也逐步进行了翻天覆地的变革。与海尔逻辑不一样的地方在于，红领是通过对生产端的逻辑重建和技术改进，带动组织结构的变化。酷特的“五去”早在2015年就已经开始进行，“去部门，去科层，去领导化，去审批”。

如今，红领的工厂里没有车间主任，只有“细胞”和“细胞核”。细胞核通常由熟练工担任，其他员工自发围绕这个核心组成“细胞”。

这种打破层级、自主生产的模式，对标一下世界上的企业，我们可以发现一家叫作维尔福的软件公司，采取的就是类似的灵活多变的组织结构。维尔福自主生产管理最明显的标志，就是员工们的桌子都带着滑轮，当员工要发起一个项目，或是想参与一个项目时，他们只需要把桌子推到一起。

这是一种动态的、具备生命力的组织形式，这家公司出品的游戏《半条命》和游戏软件steam，至今仍是业内难以企及的高峰。

酷特的成就令人惊叹，张瑞敏七进车间考察，阿里巴巴、联想、万科、华为、TCL等几乎各业领军人物都前来学习，据说三年内前来考察

的企业负责人超过了1万人。这样的标杆在全国屈指可数，但在山东，我们还能找到另外一家把C2M玩得风生水起的服装企业。

2006年，当张代理还在工厂埋头搞发明时，在韩国首尔工作多年的山东潍坊人赵迎光回国创立了一家电商公司，运营化妆品、母婴、汽车用品等商品。两年后，他把业务聚焦到了女装这个品类，创立自己的女装电商品牌，从此搭上淘宝的顺风车，连续多年斩获淘宝“双11”销量冠军。

2016年，这个女装品牌挂牌新三板，股票代码为838711，成为第一个挂牌新三板的互联网服饰品牌。

这个品牌叫作韩都衣舍。

不同于张代理对服装生产链的“重做”是来自数十年如一日的“发明”和变革，赵迎光从一开始就伴随着中国最成功的互联网平台之一共同成长，其创新基因更加活跃。

除了在组织架构上形成以小组制为核心的单品全能运营体系，韩都衣舍同样也在供应链端有所建树：其一是BI（商业智能）系统。韩都衣舍商业智能自主研发了十几个完整适配韩都电商发展的业务系统，OMS（订单管理系统）、WMS（仓储管理系统）保证订单快速准确处理；SCM（供应链管理系统）、HNB（韩都电商下一代业务支撑系统）全面支撑公司小组制、柔性供应链的整体业务；通过智能分析系统（HBI）中各种数据模型的精准计算，优化企业运作中涉及的各个节点的资源分配，以此更好地服务于决策，使决策更加合理、更加科学，促使品牌更快更健康地发展。

如今，这套系统已经升级成为韩都智能公司。

其二便是柔性供应链。

由于“快时尚”类服饰的核心竞争力在于款式多、更新速度快以及对成本的控制，公司“快时尚”产品定位决定其供应链系统必须敏捷、灵活、快速反应，并且控制产品质量及产品成本。公司逐步建立了“多款式、小批量、多批次”及快速反应的供应链系统，对市场保持了快速、灵活的反应，同时降低了公司高库存的风险，提高了公司的核心竞争力。

在拥有现货面料的情况下，普通的订单会在7~15天出货。近几年，每年都有超过1800万件衣服通过这样的方式在韩都衣舍的柔性供应链中生产出来。

2015年11月，经过2年多的改造，韩都衣舍宣布将生态体系中的柔性供应链平台对外开放。这个被称为韩都衣舍生态圈中最扎实的平台，宣称完全适配电商品牌企业，具体的运作机制吸引着众多的目光。

“韩都衣舍打造的全链条，一直以数字化商业智能为核心。”赵迎光说，“在大数据的支撑下，我们还在不断地进行验证和升级。”

韩都衣舍还在韩都传媒、智能储运、智能客服、韩都摄影等重要系统进行了创新性改进和设计，形成了韩都衣舍独特的九大核心生态运营系统，支撑着集团这艘航母沉稳而有效地前进。而韩都衣舍的种种创新，不仅把自己送上互联网服饰第一股的宝座，而且也对引领行业发展、探索互联网领域组织运营模式等方面产生了革命性的影响。

赵迎光是这样描述未来的：“各个行业的TOP（顶尖）品牌，未来的发展模式应该是‘品牌商+服务商’的双轮驱动模式。在这一模式下，TOP品牌充分利用自身已经具有的集成运营能力，搭建基于各个行业的‘二级生态’，同阿里巴巴、京东等‘一级生态’密切配合，充分利用‘一级生态’的‘水电煤’，整合‘二级生态’内部资源，大幅提高运营效率，实现‘一级生态’+‘二级生态’+‘品牌集群’的电子商务新一代的产业环境。”

在山东这样一个互联网氛围极度缺乏的地域，这些超前的创业家们没有飘在天上，而是牢牢地扎根土地，把互联网思维与实业进行了深度的结合，以自己的企业为实验田，最后结出理论与实践相结合的果实——都是可以复制，可以输出的，这些企业也堪称新模式实验室。

我们可以发现，那些失去根基的互联网模式，往往是昙花一现，只有扎根于土地的模式，方可成长为参天大树。

鲁商对于模式的分享都是同样的态度，就如赵迎光所说：

“我们的态度是，一定会尽可能地教，不怕大家学会了超越我们，而是怕大家学不会。特别是对于一些优秀的同行，我们更不会保守，因为我们知道，越是高水平的学生，越会有更多的创新，反过来会给我们启发，很多时候，教学相长，是双赢的结果。”

第三节 从蚂蚁到大象

2015年，中国发生了许多影响深远却并不广为人知的大事。

事后看来，这一切似乎早有伏笔。

这一年，中国人均消费乳品36公斤，虽然仅为世界平均水平的1/3，但足以让中国伊利在这一年的营收首次突破600亿大关，坐上亚洲第一乳业的宝座。

但并不广为人知的是，“让中国人喝牛奶”的想法，最早并不来自伊利，而是它的无菌纸包供应商——德国利乐。正是利乐长达20多年的努力，才使得2015年中国人均牛奶饮用量，从4公斤提高到接近40公斤的水平。

但伊利并不因此对利乐有更多感激。曾经一度，每卖出一盒伊利牛奶，利乐就要拿走收入的30%~40%。这让人难以置信，包装盒竟是伊利仅次于牛奶的第二大成本。这是因为，利乐作为无菌纸包技术的发明者，是世界范围内无菌纸包的超级寡头，享有绝对定价权。

直到凭一口铁锅走红的山东章丘，出了一家名为纷美包装的企业。

经过长达10年的不懈努力，纷美包装终于打破了利乐在这一领域的绝对垄断，将伊利们的包装成本降低了一半。

有媒体测算，自成立以来到2015年，已经成为全球第二大液体食品无菌包装供应商的纷美，为中国下游企业节约了几百亿美元的成本。

同样是2015年，中国境内活跃的手机网民数量达7.8亿，占到全国人口总数的56.9%，人们惊呼“移动互联网”真的来了。这其中，苹果手

机用户最多。而正是数量众多的中国苹果用户，让这一年iPhone的销量再一次打破纪录，时任苹果CEO库克高兴地宣称“这是苹果手机最成功的一年”。

但并不广为人知的是，苹果手机里的微型麦克风等声学器材，其实是在山东潍坊一家名为“歌尔”的企业生产的。

同样不广为人知的是，山东省内作为苹果手机供应商的不只歌尔，还有济南圣泉。在苹果手机看不见的内部，一块块精美的电路板镶嵌其中。作为电路板材质的树脂，是济南圣泉从玉米芯里提炼出来的。

济南圣泉从玉米芯里提炼出来的不只有苹果手机电路板，还有神舟飞船的隔热材料、阿拉伯糖以及一种自带“内暖”功能的服装。最近，圣泉的一项创举是从玉米芯里提炼出了“黑金”石墨烯——每15公斤玉米芯可以提取1公斤石墨烯。要知道，石墨烯最难的是大规模标准化生产，同时商业化应用也是难点，圣泉是全球范围内率先解决这些难点的企业，同时还是生物质石墨烯内暖纤维的开创者。

这三家企业——紛美包装、歌尔股份、济南圣泉，我们已经很难用隐形冠军来形容它们。虽然它们的确是细分行业当之无愧的冠军，但尤其需要指出的是，它们都是通过挑战世界级冠军，才得以在行业拥有今天的地位。

用紛美包装创始人洪钢的话来说，他们这类企业“上位”是“蚂蚁与大象对决”：“蚂蚁一不小心就会被大象踩死，但如果坚持10年一直活着，那也能长成一头小象。”

他们做到了吗？他们做到了。

2018年年初，《山东商报》发布新一期“鲁股百富榜”。榜单以去年

12月20日股价为基准核算市值，山东潍坊歌尔股份的姜滨家族以224.76亿元登上榜首。

有人说，歌尔的壮大是中国电子业崛起的一面旗帜。

自2001年成立，歌尔已经成为出货量位居前列的蓝牙耳机、微型耳机、主动式3D眼镜制造商，以及苹果在中国大陆的重要供应商。

但人们对歌尔并不熟悉，在很长一段时间里，它是巨头幕后的企业。

据不完全统计，歌尔服务过的客户有三星、苹果、惠普、思科、中国联通、LG、松下、西门子、NEC（日本电气股份有限公司）、富士康、伟创力、华硕、联想、京瓷、中兴通讯、缤特力、哈曼、罗技等。

但成立之初，歌尔不过是山东潍坊一家小小的电子元器件组装作坊，创始人姜滨不过是潍坊某国有生产厂的车间技术员。从巨头环伺的小作坊到上市，他只用了7年时间。

姜滨的崛起之道不是反叛式的，歌尔没有如同利乐之于纷美那般你死我活的对手。这在姜滨入行之初就发现了——在这个技术型行业，你只要把品质做好了，竞争对手都愿意和你合作。

那时，松下是麦克风行业的老大，从微型麦克风代工切入行业的姜滨就提出来一个口号：“向松下学习！”人才是品质的保证，公司成立最初的四五年时间，歌尔有200多名员工通过了国家注册质量工程师的考试，占了潍坊持有该执照人数的80%以上。

技术门槛还是有的，这是崛起的中国电子业从业者不得不面对的一个尴尬。

比如2018年，美国一纸禁令，让中兴通讯第一季度损失7.9亿美

元。而作为中兴供应商的歌尔，也不得不面对这一风险。

在声学领域，原创性技术绝大多数源自美国、北欧和日本。“作为做技术应用的企业，既然在很多领域无法做到原创，我们需要做的就是整合——把它们最先进的技术整合过来，再结合市场进行深度开发。”

姜滨将这种技术资源的整合过程称为“修桥”，他表示，“修桥”已成为歌尔的核心竞争力。而“修桥”最关键的是需要在研发上大力投入，据了解，歌尔声学平均每年将超过销售额的10%投入研发。正是这样对技术的不断追求，使得歌尔声学通过几年的发展和积累，建立了稳定的高端客户群。

专注高端客户群其实是其有意为之。

公司成立初期，歌尔就放弃了许多能赚钱的小企业订单，反而在资金非常紧张的情况下，加大研发投入，配置了先进的消音室和测试设备。因为这样的研发态度和投入，行业龙头松下成为歌尔签下的第一位大客户。也正是与国际行业龙头的合作，使歌尔集团不但完成了资本积累，还获得了接触世界顶级技术以及客户资源的机会，很快便成为国内声学领域的领军者。

同样是通过技术创新打天下，纷美包装举着反叛的鲜明旗帜，歌尔通过服务巨头成为巨头，从玉米芯里提炼材质的济南圣泉则简单粗暴了许多：做事情要实用，认准一个项目，技术自己能开发就开发，不能开发就买；产品开发出来了，达标了最好，不达标也看看有没有其他用途。

比如济南圣泉研发石墨烯，其实是个偶然，一不小心成了全球第一。

济南圣泉通过提炼玉米芯和秸秆，把呋喃树脂做到了世界第一，酚醛树脂也做到了亚洲第一，继续研发的空间已经不大了。而玉米芯深加工中，还有一种半成品叫纤维素。圣泉创始人唐一林就逐一拜会中科院、清华大学的专家教授们，询问这个纤维素有什么用。

如此直到2013年，中科院一位研究员偶然提到一篇论文，是一位印度学生写的：任何树叶收集起来烧成灰，都能制成石墨烯。这位专家说："你的纤维素比树叶更纯，提取的石墨烯肯定更多吧？"

石墨烯？唐一林立刻想起自己拜访过的一家西班牙企业，那是世界上第一家工厂化生产石墨烯的企业，其负责人曾提到石墨烯价格昂贵，需求也大。如果玉米芯生产出来的纤维素能提取石墨烯，那不正是个好项目吗？

唐一林立即上马石墨烯项目。提取含量太低，他就找到高校相关专业的课题组合作，购买高提取率的技术；随后通过自己的工程师进行石墨烯市场化的研发，并搭建生产线，很快完成了批量生产。资料显示，圣泉可以利用每15吨玉米芯生产1吨石墨烯，这样的石墨烯工业化大批量生产在世界上也尚属首例。

有趣的是，在提取石墨烯的过程中，因技术原因，产品中起初总有一些杂质，没想到圣泉把这些"杂质"变废为宝，生产出了许多民用消费品。

对石墨烯而言的杂质，却是服装材料上的"生命之波"——把这些杂质加入棉纱中做成衣服后，波长正好在4~16微米之间，据称这个波段的远红外线对人体有一定的保健作用。

"达到88%以上发射率才能称为具有远红外功能，我们加入'生物质石墨烯复合碳材料'后的衣服发射率是91%~92%，这个波段的远红外对人有很多好处。"

不论石墨烯材料也好，杂质也好，最终目的是要通过技术研发，提升人们的生活品质，正是这样的市场化研究态度，让济南圣泉一下子将石墨烯生产往前推动了一大截：不但能大批量生产石墨烯，还把这个尖端材质直接应用于消费级产品。

从这个角度看，济南圣泉是这样一个特殊的存在：在顶级技术研发上，既没有和国际巨头正面交锋，也没有什么需要向巨头学习，它只是独辟蹊径，脚不离地，把自己的路走向了极致。

附录 鲁商圆桌—“厚道鲁商”的文化与特点

建邦文商事业部总经理胡博：收10元门票叫生意，免费就是事业

像儒家这种传统文化积淀，山东是比较厚重的。

我记得2017年我去参加无锡的世界互联网大会，当时有一个说法就是“山东是互联网企业的荒漠”，因为中国互联网百强中，山东只有一家民企上榜。

我们在公司内部就做过一个讨论：中国这么大，每一个省都有各自的特点、历史和特质。而山东有着非常厚重的文化积淀，所以我们当时就觉得，山东其实有把文化产业作为全国首位的发展基础。

山东企业家的固有特点很明显，比如他们对传统文化的尊重，对教育的尊重，对自身口碑和声誉的看重，以及做事情的稳重，这就是山东企业家具备的特质。

基于此，如果让山东企业家去非常快地应对市场风口，其实不太现实。

但山东企业家有的是他们的耐心和成规模的格局。而文化产业需要的就是这种意识，而不是总想着今天投1000万，明天就要赚回来2000万。

当然文化产业在鲁商文化中也不是主流，更重要的是，大家都认同我做的这件事、这个产品利国利民，是老百姓能够直接接受的东西。做

出一件好东西，然后又能赚钱，这才比较符合鲁商的价值观。

我能举的一个我熟悉的例子就是，当时建邦文商做欧美经典美术大展，从欧洲和美洲收集了600多幅近现代艺术品原作，前前后后投入几百万元，当时展出一个月时间，而人流量非常大，超过50万人前来参观。我们如果想收回成本非常简单，一张门票10元钱就可以。但我们公司最后决定免费。因为收10元钱就是做生意，而免费了就是做一个事业。

奥迪尔生物集团董事长闫宏强：记笔记的老大哥和“传统的大多数”

说起鲁商的特点，我想讲一个老朋友的故事。

我是80后，刚开始创业时，注册了奥迪尔进出口贸易公司，涉及一个生物酶方面的业务。正好济南诺能的郭芳坤老大哥到潍坊，于是我们约到一个咖啡馆聊天。

大家开始在闲聊，后来谈到业务的事情，这位老大哥做了件什么事呢？他一听我开始说业务，就让我等一等。那会儿他的司机开着车等在咖啡馆门口，他自己走到车上去拿了一个笔记本，回来后，就摊开笔记本，拿上一支笔，仔仔细细地和我谈起来：下一步合作，具体做哪几个产品，怎样的方式做……所有的细节他都很认真地记录下来了。

就是这个细节，对我的影响是很大的。当时郭大哥的公司，资产已经是几个亿，他在我们这个行业已经是很牛的人物了，但人家就是这样地谦虚、沉稳、认真、细致。这些其实是我们年青一代比较缺乏的精神。

另一个，想谈谈文化和创新层面。

我们所在的兽药行业，其实是一个很小的行业。在国内销售额超过10亿元的，应该顶多五到六家企业，超过一个亿的，最多也就在50家企业之内。其实是非常传统、竞争相对较小但相对固定的行业，可以说是一个非常有代表性的传统行业。

而我当时能够创业，占领一席之地，其实做了两件事：第一是借助互联网工具，占领了互联网推广的先机，这让奥迪尔早期很快成长；第二就是组建影视公司进行品牌的文化包装。我本身对影视相关的项目有一定的个人爱好，另外，自己的公司就像是孩子，不能总让他光着屁股在外边跑，需要一些文化层面的包装来伴随他成长。

其实就这两点，让奥迪尔能很快地发展起来。这让我感觉到行业里都是“传统的大多数”，对于新东西比较抗拒，所以一点点的创新就能带动发展。这可能是山东企业偏弱的共性。

老一辈的鲁商非常低调、有韧性，换个角度，也可以说有些保守、传统；而年青一代更张扬，有开创精神和叛逆精神，过激的另一面就是炫耀、不稳重。两代人好的一面的结合，应该才是鲁商最应有的品质。

婴贝儿董事长贾俊勇：中国人的属相观与鲁商的价值观

在讲鲁商之前，可以先讲讲传统。

我们是做母婴家庭专业服务管理，在2015年前后，遇到的一件事情特别有代表性。

当年的生育率下降，可能带动整个行业的营收下降了30%。我们这个行业受到严重的打击，心理上受到很大影响，甚至觉得看不到前途。

下降的原因是什么呢？因为2015年出生的婴儿属羊。

很多中国人认为这个属相不好。我一直认为，这都是什么时代了，年轻人都看星座不会看属相，但后来发现，属相可能是深植在中国人骨子里的东西。

所以其实不只是山东，全国的家庭都深受传统文化的影响。

山东人很传统这件事，从我了解的母婴行业来讲，其实母乳喂养也好，顺产也好，用传统文化教育孩子也好，这些更多的是倡导一种正确的生儿育儿理念，让人回归自然的一种育儿方式。

我们首先来讲是坚持做一件对的事情，然后顺道卖产品。产品可能不断地在变化，但坚持正确价值观的输出，可以影响一代又一代的人。

其实我觉得一个企业要想将来做得长远，是需要引领中国人民的生活。这一定不是建立在物质层面，更多是一种精神层面，一种做人做事价值观的输出。

这是婴贝儿的愿景，我们也可以看到很多山东商人都是这样做生意的。

所以山东人轻利重义。其实对比来看山东人的经商意识偏弱，大家对商业都不敏感。

我们就属于“矮子里拔将军”，在外面看到好的东西或是好的想法，我就会弄回山东来，打一个时间差。

嘉华旅游董事长张明：鲁商就像大飞轮

鲁商最大的特点，是厚道。

鲁商像工厂里的大辗盘，或是机器上的大飞轮，启动的时候很慢，

因为它太大，而一旦启动起来，势能就不得了。这也造就了鲁商的另一方面：相对保守。大飞轮的势能太大，也就没办法灵活。另外这也与大环境有关，大家对企业家的态度，政府对企业家的引导，等等。

嘉华的核心价值观是“进取厚道”。进取是上限，厚道是底线。

《易经》里说，天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。前一句讲的就是进取，后一句讲的就是厚道。其实老祖宗已经讲得非常到位。

我们从商业的角度来理解，进取是发动机，是动力系统；厚道是方向盘，也是刹车系统，可以保证方向和安全。知道怎么去动，也知道怎么停，这样才能把企业发展的节奏把握在自己手上。

我喜欢说一句话：“憨瓜长得大。”意思是，第一，吃亏是福；第二，人心是杆秤：人为善，福虽未至，祸已远离；第三，迅速生长的，必将迅速灭亡，企业必须是年轮式生长，如同松柏万古长青，另外就是要足够包容，有容乃大。

就像宋江，为什么大家都服他？乐善好施。从他的外号就能看出：及时雨。

第八章 2018年：C位出道

这个舞台对我来说，

其实我是有一些抗拒，又有些不舍。

但是每一次压力过后，

我发现自己变得更加勇敢和坚韧。

——杨超越，《创造101》总决赛第三名

“C位出道”这个新名词，2018年刚刚为大众所熟悉。

C位指的是center，正中、中央位置。在娱乐圈，C位代表了“咖位”，只有最大牌最受欢迎的大咖（某领域比较成功的人），才能站到中间。而出道的本意是“初次登场”，最早指的是歌手正式入行。

《偶像练习生》《创造101》……在经历过越来越大型的选秀节目的层层爆发之后，“C位出道”已经成为形容“实力最强、最受关注明星”的专用语，这个词也成为注意力经济时代的一个显著标志。

与这个词紧密关联的，就是互联网。通过互联网的无限连接，选秀节目成为一场全民都可以参与的狂欢，再加之背后资本、平台、广告商的积极推动，这个词也成为新商业经济模式的代表符号。

“C位出道”，既可以概括当下中国互联网企业在国际上的黑马之姿，又可以充分体现如今互联网创业者们的残酷角逐。

当我们观察新商业模式在山东的发展之时，这个词又为我们增添了

新的视角。“C位出道”，还能说明鲁商触网之艰难——开创者们在舞台上努力“秀”，但台下的观众，似乎兴趣不大。

山东看上去更像是一片互联网荒漠。2018年，山东省委书记刘家义在“全面展开新旧动能转换重大工程动员大会”上提到，“全国互联网企业百强山东只有两家，排名都在60名以后，滴滴打车、支付宝、微信红包等具有超前引领作用的创新模式，都没原创在山东”。

从经济结构上溯源，这一方面来自山东农业大省、工业大省的背景，以及由此而形成的思维模式。

山东开创集团是山东唯一一家民营中国互联网百强（2017年山东另一家中国互联网百强企业是山东广电新媒体公司，为国有控股企业），其创始人周伯虎不无感触地说：“山东人在接触这种新鲜事物的时候，还是会慢半拍。总是先看前面有没有已经做过的，或者做得不错的，看别人是怎么做的，失败了还是成功了，然后再考虑是否跟进。这其实也是一个全国性的问题，中国企业很少主动尝试改变和接受新鲜事物，而在山东可能尤其突出。”

另一方面则是历史文化带来的安土重迁、中庸之道的社会习俗。“山东受孔孟文化的影响，讲究中庸之道，普遍比较保守。在做企业的过程中，这有时候可能是好事，太激进了反而不好。但是，现在这是一个高速发展的社会，不去创新，不去研究新的技术、方向、商业模式，只盯着自己那碗饭，社会在发展，企业当然会落后。”

周伯虎敢于创新，因为对于他和他的企业来说，“不创新就活不下去了”。

不可否认的是，山东的互联网相关行业起步较晚，发展也相对落后。但如果走进山东，也会发现并非没有极具活力与创新意识的企业供我们观察。

在这样一个干旱之地，互联网的种子是如何发芽成长的，更具研究价值。

另一些鲁商的“C位出道”，则来自家族传承。

2018年，中国第一批企业家已经普遍步入了耄耋之年，他们大多积累了足够的声望和财富，如今在面临企业接班人的问题时，却发现二者都不同程度地成为传承的阻力。

中国民营企业大多是家族企业，二代接班，往往牵扯着家族、企业、社会关系等等形成的巨大关系网，同时交织着亲情、权力、财富的过渡，对企业、家庭和个人来说，都是一场声势浩大的博弈。

根据相关的研究和统计，全球家族企业一、二代交接的成功比例为30%，二、三代交接成功的比例则降至15%，能传承百年的企业更是凤毛麟角，仅有5%。

如何将多年打拼的江山，平稳地传给下一代人，成为中国老一辈企业家们的新课题。不论是王思聪这类另辟蹊径式的“创业”，还是李兆会这类“山西首富投资失败变老赖”的崩溃，接班问题似乎是“企一代”们很难一手掌控的，这是高悬在每个企业头顶的达摩克利斯之剑。

相较而言，山东家族观念极重，企业普遍稳定，企业家未雨绸缪也早，接班反而显现出平稳温和的氛围。齐鲁网在2015年曾这样总结：

“山东民企家业‘传男不传女’的传统观念正在悄然转变。如今在民营企业中，‘女掌门’接班并不鲜见。鲁企中既有独生女儿独自执掌家族上市公司的情况，如山东威达；也有儿女搭配共同料理家族企业的情况，如隆基机械、东方铁塔；还有儿女分别打理家族企业不同板块的情况，如大海集团、魏桥集团；更有儿媳和女儿出掌家族企业的情况，如万昌科技。为了让子女顺利接自己的班，不少民企‘创一代’让子女

早早地进入家族企业或与家族企业业务相近的单位，让他们从基层做起，一步步地积累经验。”

回到这些鲁商接班人身上，他们多数有留学经历，并由父辈亲自培养，往往从企业最底层做起。他们整体上也呈现出更强的使命感和责任感，将家族事业变成了个人爱好，或是置于个人选择之前。

“鲁二代”深得老一辈鲁商的提点，行事风格与文化习俗又耳濡目染，而他们通常还接受了国际化教育，视野和思维更加开阔，此二者的融合，可能会成为未来鲁商创造全新辉煌的关键。

还有一批不容忽视的“C位”鲁商，便是山东庞大的隐形冠军群体。

2017年底，山东省中小企业局公布了全省首批198家中小企业“隐形冠军”企业名单。隐形冠军成为一种经政府认证的企业称号，在山东多年的群象经济之下，这无疑是对小而美企业的鼓励。

近年来，小而美的隐形冠军在越来越多的领域出现。小，是中国企业面对转型升级时期的一种选择；美，则是市场长尾需求下的纵深式新动能开发。山东“隐形冠军”的陆续“出道”，代表的是鲁商在另一个层面对创新的不懈追求。

第一节 奥秘全都在云端

山东的互联网行业发展，在世纪之交有一个明显的断层。

1998年前后，在三联集团陆续开发百灵信息网、三联家电网上商城之后，山东的互联网产业便几乎悄无声息了。

而此时，正是中国互联网的空前活跃期。自从1987年，中国向世界发出第一封电子邮件：“Across the Great Wall we can reach every corner in the world.”（越过长城，走向世界。）中国互联网的大幕开启，那些如今被我们视为商界偶像的巨头大佬们，便被互联网这条线吸引到了商业的轨迹上。

1997年，一个叫丁磊的年轻人已经为别人编写了多年的软件，他用赚下的50万元，作为他创办网易的启动资金。

1998年年底，在深圳，马化腾和他的同学张志东一起走进工商局，注册了深圳腾讯计算机系统有限公司。第二年，腾讯的OICQ（腾讯QQ的前身）开启了中国网络即时通信时代。

同一年，李彦宏辞去了在美国硅谷的高薪工作，回到中关村，在第二年创立了百度公司。

1999年，出生于杭州的英语老师马云创办了阿里巴巴，他带领的创始团队，就是后来在中国互联网界赫赫有名的十八罗汉。

……

正是在这个互联网群星闪耀的世纪之交，出生于内蒙古的周伯虎从《福布斯》杂志上认识了马云。2000年，马云被美国权威财经杂志《福

布斯》选为封面人物进行了报道，标题是《网络最佳：B2B》，他是50年来第一个获此殊荣的中国企业家。

周伯虎当时压根儿不知道阿里巴巴是干什么的。但他正好在东莞，发现有阿里的招聘启事，周伯虎觉得马云能登上杂志封面“很厉害”，就投了简历，成为早期阿里的一名销售人员。

当时，他的顶头上司（销售经理）的名字叫陆兆禧。

这段经历对周伯虎影响至深。他从小就是一个“不务正业”的人，上大学时还因为热衷课外活动和社交而导致留级，而工作后他也是按喜好挑工作，在温州、广州、深圳、东莞等地游走，正是在这些商业前沿阵地的浸润，使他很早就接触并看好互联网。

后来他又任性地因为“不喜欢南方的生活，想念北方”而来到了山东。

到山东后周伯虎创立了开创，代理百度在山东的业务，正赶上了百度上市的市场爆发期；而2010年，阿里云刚刚对外公测，远在美国学习的周伯虎，几乎在同一时期提出了“云生态”的概念，周伯虎的做法和其他互联网公司不一样，他想开创的是一朵不一样的“云”。

怎么不一样？时至2018年，当云计算逐步成熟，“企业上云”大势所趋时，开创云已建立起“爬山虎生态”雏形，成为中小企业“上云”的最佳平台。

2013年，开创集团10周年的时候，公司创始人周伯虎问了自己三个问题：

中国的中小企业为什么普遍活不过5年？它们共通性的短板在哪

里？

开创作为山东互联网的领军企业，能够为中小企业解决哪些实际问题？

在山东这样一个注重传统工业的互联网洼地，开创逆风而起，而未来的10年乃至20年，其又将如何在齐鲁沃土上完成从开创到新开创的再次转身？

如今5年过去，除了其间挂牌新三板、蝉联工信部评选的中国互联网百强、营收高速增长达十几亿元，开创集团最重要的收获是完成了自我的重新定位。周伯虎通过他的“新开创”，为自己5年前的那场自我追问找到了答案。

第一，通过“开创云”，为中小企业开创“神经系统”，补上关键一环。

第二，创新云服务，为中小企业提供全生命周期的一站式解决方案。

第三，在企业内外构建“爬山虎生态”，通过人人都是管理者的内生模式，最终对外部创业企业进行云端赋能，充当新旧动能转换时代浪潮中的关键一环。

奥秘全都在云端。

纵观开创的15年，会发现这家山东企业，每一步都踩在了中国互联网发展的风口上。这在被视为互联网洼地的齐鲁大地，已经非常不可思议。而其开创云，与阿里云同时起步，是中国最早一批上线云计算的互联网企业，同时，也是第一家专注于服务中小企业“神经系统”的云计算企业。它走出了不一样的道路。

回到5年前，周伯虎思考新开创命题时的第一个问题：中国4000多万家中小企业，平均寿命不超过5年，为什么？

“因为中小企业看得见的躯体很强健，但看不见的神经系统却极度不完善。”十余年创投经验，再加上为大量传统企业提供互联网服务，周伯虎对中小企业的发展有自己的一套认知。

在他看来，企业的产品、服务，是看得见的躯体；而背后的供销存、客户管理、员工管理等主导企业协调运作的关键系统则是企业看不见的神经系统。

在云时代之前，企业可以用软件来解决神经系统的搭建，比如向金蝶、甲骨文等公司采购相应的企业软件。而中小企业一方面很难承担购买软件的巨额成本，另一方面中国4000多万家中小企业，每家企业的运营体系都有着细微的差别，标准化的软件产品，不能解决每家企业的实际问题。

“情况常常是，一家企业购买来的软件，80%都是浪费的。”周伯虎说，并且没有一个软件，可以解决企业的所有需求。于是中小企业们的神经系统，全靠拼凑而成。这样一来，可能连基本的协调性都没有，更别提在激烈的市场竞争中“跑起来”了。

众多的中小企业经历着成长之痛，他们不知道到哪里去寻找合适的工具。

而开创云在创立之初的初心，就是将这个时代痛点击穿。

先来看几组数字：

到2019年，40%的数字化转型举措，将由基于云计算的人工智能来完成；

2020年，新型的基于云平台和计费模式的分析型应用将大行其道；

2021年，80%的应用开发部署都将基于云端，80%以上的500强企业将通过行业云向客户提供数字服务……

这是来自国际数据公司（IDC）的预测，再加上“企业上云”的政策利好，大势所趋，呼声渐响。

但对于中国4000多万家中小企业来说，“上云”到底意味着什么？能解决什么实际问题？“上云”要付出哪些成本，能够带来哪些实际的收益？

这些切身的问题，都被淹没在一个接一个的专业术语中，广大中小企业主们往往摸不着头脑，也找不到方向。

那么周伯虎的开创云，到底能够帮助他们解决什么实际问题呢？

开创云的基础服务，与其他云相差不大，存储、计算、大数据……简单而言，就是帮助传统企业把业务、管理放到互联网上，将互联网的效率赋能到传统企业运营中。

“企业上云”，确实可以驱动流程创新和业务创新，成为企业新的利润增长点。更重要的是，开创云主动地推动了这种创新，为中小企业提供全生命周期的一站式解决方案。这是它和其他云的不同。

开创提出的这套解决方案，其底层逻辑，是技术主导转变成需求主导的开发模式。

开创云是一个技术型团队，超过80%的员工都是技术人员，负责研发。但针对不同的行业，技术人员会分化成不同的“种子团队”，与来自行业企业的团队结合，充分吸收企业需求的“养分”，最终成长为行业性的应用服务“主干”。

比如，山东当地一家知名餐饮企业受邀与开创云合作，他们派出了3~5人的“养分团队”，与开创云的“种子团队”进行了长达3个月的“播种”：“养分团队”不停地提出遇到的痛点和需求，“种子团队”则不停地将之提炼，形成解决方案。

“这家发展得还不错的餐饮企业，神经系统却非常混乱。”深入接触之后，周伯虎都感到吃惊，对方的前端系统和后端系统全是混搭，收银用的是一款多年前的单机版系统，前台还植入了微信微生活，进销存又是另一个老版本的系统……

当企业为了进一步管理，试图把这些系统打通时，才发现是一个不可能的任务，只好全部推倒重来。

3个月之后，开创云拿出了从ERP到前台点单的一体化解决方案，帮这家餐饮企业搭起了属于它自己的神经系统。

而这套方案，开创云不但没有收取任何费用，反而还会提供分红给“养分团队”。

因为这是一套最贴近餐饮企业真实需求的“主干”系统，它会被分解成一个个应用，放在开创云的平台上销售，企业可以根据自己的需求，自由组合成适合自己的“神经系统”。而每一次销售，都为“种子团队”和“养分团队”带去相应的收入。

如今，开创云已经先后服务了多达20万家企事业客户，研发了智慧农业、智慧餐饮、智慧物流、智慧校园、智能社区等系列“主干”解决方案。

我们可以在开创云的应用商店看到：分为业主App（应用程序）、员工App和物业PC端三个基础应用的智慧社区解决方案；直播解决方案除了基础的直播功能，还可以添加美颜、换脸、回看等功能；而共享汽

车解决方案，囊括了租赁、计费、监控等应用，还可以与智能停车位无缝链接；开创ERP包含客户管理、订单管理、销售管理、采购管理、库存管理、市场管理、审批管理、报表管理、基础数据管理及系统管理等13个基本功能模块……

通过“主干”，开创云解决的是行业垂直深度的问题。但蛋糕太大，无论是360行的广度，还是层出不穷的新需求和新技术，都不是一家企业能啃得下来的。

“一家企业做不了，100家企业就能做到。”周伯虎从10年前就开始涉足创投，又陆续建立孵化器，最早是出于情怀：“希望让山东多出现几家知名的互联网企业，开发出创新的互联网模式。”

但他也逐渐发现，创业企业最需要的不是房东、不是管家，更不是咖啡，而是生态！

开创云自己摸索出的“种子团队+养分团队”长出“主干”的“播种”开发模式，通过开创云的平台，也可以复制到创业企业的团队中。

从2016年开始，开创云开始从创业企业中甄选“种子团队”，将之纳入开创云的生态。“种子团队”有三个选择标准：产品必须服务于企业发展的全周期；团队拥有一定的研发实力；研发方式由技术主导变为需求主导，采用“播种”开发模式。

当年，开创集团便布局了三大互联网产业孵化基地，其中有跻身国家级众创空间的烟台开创互联网科技孵化园、山东省首个以“企业上云”为主题的“智慧云+”孵化加速器，以及位于齐鲁创新谷的CTRL X大厦，将建设成为国际标准的大数据中心。

两年来，开创云精心筛选、孵化了70多家企业。

比如，一家做水务平台的小型公司，成为开创云的“种子团队”，借

助开创的市场、营销和政府关系资源等，快速成长为数千万市场规模的“云+水务”平台。

一个专做小程序开发的技术团队，既无品牌也缺资金，开创云通过股权投资，将之孵化为“种子团队”，“他们要做的，就是把自己的产品做好。比如开发出一个比钉钉还好用的软件，就OK（好）了”。

播种模式打造出的“主干”，还可以根据企业的不同需求，进一步有针对性地打造个性化定制“分支”。

周伯虎希望开创云的生态能赋能100家创业企业，让它们开创出更多的应用服务，覆盖到100个领域，最终赋能到这些行业里的中小企业。而开创云就会成为一个企业应用的超级市场，真正达成为不同企业的全生命周期提供一站式解决方案的目标。

“种子团队”虽名为团队，其实都是自负盈亏的公司，甚至开创云的内部团队，也会虚拟成一个个阿米巴组织，“人人都是总裁”，“种子团队”之间也可以互相采购技术和服务。

但从应用层面来说，由于都在开创云这块土地上生长，底层数据可以全部打通，这会是一个巨大的、循环的生态。

周伯虎将之称为“爬山虎生态”——在开创云这块沃土之上，播种之后，各种解决方案就会沿着企业需求的召唤，在墙面上自由生长，最终形成一种可以快速覆盖、互相连接的生态网络。

“开创云要成为沃土，也要成为阳光。”周伯虎说，开创也能够引导创业企业向上生长，如申请高新技术企业、双软企业，以及开创云的整体宣传带动等，都能够给这些企业最充足的养分。

正是依靠这种生态打造，开创云不但在2017年迎来200%的爆发式增长，并先后入选济南市、山东省政府首批“企业上云”服务商，还

在“2018云计算企业百强”（由中科院主管的《互联网周刊》和eNet研究院联合发布）中名列第36位，也是山东唯一上榜的民营企业。

而那些进入开创集团“爬山虎生态”里的中小企业，“我们能形成一股合力，共赢共进”。周伯虎说，从商业层面，解决中小企业的痛点，是多方共赢；从社会层面，更是解决山东新旧动能转换和中国经济转型痛点的一种实践。

对他自己来说，这种“爬山虎生态”也是他人生价值的一次自我实现，他所热爱的互联网是一种效率工具，一种方法论，更是一种温情。

第二节 企二代登场

如何承担家族赋予的责任，这似乎是所有企二代在接班时必然要面临的考验。

2005年，张代理到上海出差，找到自己的女儿张蕴蓝做了一次长谈。当时张蕴蓝在一家美国公司做白领，日子过得舒适而惬意。面对父亲提出要她回到家族企业红领（酷特）准备接班的要求，张蕴蓝很爽快地答应了。

答应父亲的请求是因为，这是“家族的责任与使命，天下家为本”。从小张代理就给张家人定下了“家规”：责任、和谐、团结。这也成为张蕴蓝人生选择的基石。她当时并没预料到，自己的生活将发生翻天覆地的变化。

进入红领，张蕴蓝首先被安排到国际业务部做一名报关员，一年后进入营销中心，然后是一线生产车间，因为“全身心地投入到工作中，完全失去了私人空间和生活”，张蕴蓝不得不努力调整内心的落差。

如此磨炼、考察了4年多，直到2009年，张蕴蓝才算是从父亲手上接过权力。

就在红领完成权力交接的第二年，在北京工作和生活多年的郑思敏，接到得利斯公司一位高管的电话，说要请她吃饭。

郑思敏打趣道：“是不是鸿门宴？”高管告诉她，公司现在急需要一名北京公司的总经理，郑思敏正是最佳人选。郑思敏一口回绝：“我不想到公司工作。”

作为山东知名食品企业得利斯创始人郑和平的二女儿，郑思敏亲眼见过父亲创业的种种艰辛，而父亲辛苦了大半辈子，心疼儿女，也总是告诉后人们：不要接班，过自己的理想生活。

郑思敏热爱读书，喜欢历史和文学，大学读的历史系，工作也一直与商业没有关系。但公司急需人才，连郑和平也改变主意亲自来劝，郑思敏还是不愿意。

最后是家里最德高望重，又亲手抚养郑思敏长大的奶奶出面："既然公司需要你，你就去干吧，你不能不管。你有这个责任和义务。"

亲情和责任重于泰山，最终驱使郑思敏接下了家族重任。与张蕴蓝一样，5年磨砺，郑思敏如履薄冰、一丝不苟，历任公司董事、副总经理、董事会秘书、行政总监以及北京得利斯食品有限公司总经理。

2015年，郑思敏从父亲手中接班得利斯，成为新任董事长。

又是两年过去，郑思敏对得利斯进行了大刀阔斧的管理改革，张蕴蓝则正为红领上线魔幻工厂而忙碌，而位于青岛的山东老牌零售企业——利群发布了一纸公告，宣布80后徐瑞泽接管利群股份，成为经营"一把手"。

同样是"将门"之女，徐瑞泽虽然也目睹了父亲创业之艰辛，却对零售业产生了极大的兴趣。

从读高中时，徐瑞泽每逢寒暑假都要到利群的商场打工，做的是普通的营业员和生鲜果蔬的售货员等繁杂的一线岗位。这或许就来自父亲的言传身教——徐瑞泽的父亲，有"青岛商神"美誉的企业家徐恭藻，当年正是从营业员做起，奋斗30年，创建了山东省内的大型零售集团利群，如今是青岛零售业的龙头。

后来同事们发现这个小姑娘竟然是老板的千金，常常成群跑到监控

室，操控柜台的摄像头跟着徐瑞泽转，看她“能干成什么样”。

这个能吃苦又能干的小姑娘，在2011年成为利群和业界有名的“物流女帅”。利群在青岛争夺零售市场时，其制胜法宝正是物流，徐瑞泽很早就成为父亲的得力助手。

“我最崇拜的就是我的父亲，他刚毅、果断，对事业充满了狂热和执着。不管哪个行业都有困难和挫折，但是父亲教给我的是向着自己的目标执着坚韧地勇往直前，这是任何一个行业的正确解锁方式。”徐瑞泽说，“我父亲从小就教育我干一行，爱一行，不能遇到困难就用转行的方式来逃避。”

深受父亲影响的又何止徐瑞泽一人。

“当年父亲创业是从0到1，现在得利斯不管发展成什么样，都是建立在1的基础上。”郑思敏说。

她如今基本每天与父亲见面，交流好几个小时，“他会用精辟的语言教给我经营的精髓和人生的智慧，用他30多年的创业历程给予我工作中无限的启迪。在我看来，他是比任何MBA（工商管理硕士）课程都更生动更真实的独一无二的导师。所以，我很幸运，每天都能和这样一位导师面对面学习，这是真正的一对一教学”。

张蕴蓝也曾对媒体表露心声：“父亲是我事业的导师，他拥有无限的精力和强大的学习创新能力，我的企业经营的基础知识框架来自父亲。”

而接班一个声名显赫的企业，所承受的压力和企业声名是成正比的，“张代理的女儿，红领的接班人，这个并不轻松。如果我是从零开始，做好做坏就那样了。但我是红领的接班人，这个企业在我手里做不

好，你知道是多么恐怖的一件事情吗？”

对成为一个合格的接班人，张蕴蓝有着清晰的认识——并不是单纯地得到股东的支持，或者是一大笔财力支持就能做好企业，要从理念入手，一个能够健康传承下去并且代表未来的理念是关键。

“先继承长辈的事业，再确保企业的稳健发展。”

而如何让掌管了大半辈子企业的父辈放权，张蕴蓝的回答颇有其父之风：“没有办法说服，只有用事实去证明我有足够的能力，父亲才会放手。”

就像20多年前，张代理也没有办法说服众人定制是未来的关键，他靠着能力和事实，征服了所有人。

如今红领改名为酷特，酷特原本是由张蕴蓝组建的主推C2M平台的公司，后来其升级成为个性化定制平台和承载全新的商业模式SDE的基础，红领反而变成了其旗下一个产品品牌。

外在斯文柔美的张蕴蓝，其实骨子里也是父亲那样的“霸道总裁”，为了转型互联网工厂，裁掉一半老员工，组建懂英文和互联网的年轻团队；为拓展海外市场，她亲自带队在美国扫街，给公司带来了超过90%的海外订单；为了减轻库存压力，大刀阔斧地砍掉加盟商……

她站在父辈的肩膀上，既在继承父亲的事业，又在颠覆家族企业的过去，她在征服父辈，也在征服市场。

在这一点上，鲁商的女儿们都做出了漂亮的成绩。

徐瑞泽为利群在实体门店、网商之外构建了线上采购平台，形成利群股份“海陆空”三军并进的阵型；2017年，与思爱普（中国）签署战略合作协议，优化供应链、渠道建设；紧接着又搭建从田间到销售终端一

站式直达的农超对接合作模式、开辟生鲜加强型社区门店……徐瑞泽在努力让利群更年轻化、社群化、互联网化。

2017年，一向以苛刻闻名的郑和平，给女儿郑思敏的接班表现打了满分。成绩是明显的，郑思敏在2015年上任，一边深化企业的精益化管理，一边成功收购澳大利亚第四大牛肉生产企业Bindaree集团旗下子公司Yolarno 45%的股权，为得利斯开启了国际化发展的道路；2016年，在宏观经济低迷的大背景下，得利斯实现销售收入15.76亿元，同比增长2%；郑思敏也得到媒体的频频赞誉，称她为“新生代企业家”。

更高的起点，更宽的视野，企二代的“C位出道”将带给山东前所未有的风貌。父辈打下了坚实但传统的基础，二代们赋予其全新和现代的思路，这个结合很有可能成为鲁商快步走进新时代的一大契机。

第三节 隐形冠军

有一些企业，你可能从来没听说过，但它却是一个细分行业的翘楚，并且成为整个产业链上不可或缺的部分。这样的企业，我们称为隐形冠军。

对于以群象著称的山东来说，隐形冠军的存在是必要的，其代表的是在更广泛层面的创新和对更长尾需求的补充。这些企业或许在体量上并不能与群象比肩，但其通过在一个领域中的大胆突进，创造了属于自己的纵深赛道。

本没有这样的“C位”，直到他们创造了自己的“C位”。充满创新活力的新型鲁商，正是在这样一条从无到有的路上一一“出道”的。

建邦文商：文化产业是一种要做上10年的事业

谈起济南的文化聚集区，有三条路非常有代表性：第一条是文化路，聚集了省城一半以上的文化类企业事业单位；第二条是千佛山路，连通千佛山和大明湖，地理上堪称济南山水的中轴；第三条是山师东路，是一条充满济南大学生们集体回忆的商业街。

就在千佛山路与文化路纵横交错的十字路口，坐落着一座泛文化地标CCPARK，由美国ZOA（筑众国际）设计公司参与的楼体外观设计，深蓝的玻璃幕折面与巨大的空中连廊，使其与普通的商业综合体大不一样，而一旦走进去，便会发现里面更是拥有许多充满趣味的独一无二的品牌。

飞鸟市集、匠心生活馆、蘑菇音乐、萝卜桃子美学商店、知了

ING、想·书坊独立书店、嗨闲市场创意街区、喵星人宠物商店……这些在近两年来生长出来的文化厂牌、文创品牌，都是同样年轻的CCPARK孵化出来的。

创意、文化与孵化、商业业态进行结合，这是胡博和建邦文商想要创建的赛道。

CC是Creative和Culture的缩写，代表着创意和文化，PARK则代表着有共同语言的文化圈层，CCPARK这个名字，就代表了这座商业综合体的定位——创意和文化的集聚地。

建邦集团从2005年开始投资文化产业，设立建邦文商。恰好是10年后的2015年，建邦文商决定将文化产业实体化，打造山东首家以艺术、自然、生活为主题的购物中心。而当时集团内部，深得创始人信赖的胡博接下了这个任务。胡博并非山东人，但为了做出山东的首家文创商业实体，同时还得体现济南文化，他把山东、全国可借鉴的项目都跑了个遍。

以胡博为首，5~10人的团队每天要步行10公里以上，去观察商业、生活与生态。

“其实任何一个商业不是独立存在的，都是和城市的一种关系，做得好是因为关系处理得好。为什么说一个商业或者一个项目好与不好，位置非常重要，就是因为它能够做到在这个位置适合的一种模式和内容。”

那么适合济南的模式和内容是什么呢？

建邦文商背靠的山东建邦集团，是一家拥有科技、金融、文化、医养、地产、路桥6大业务板块的综合性投资集团，目前中国唯一一座以

企业命名的黄河大桥——济南建邦黄河大桥，就是建邦集团的作品。由于产业分布很广，建邦很早就开始投资文化产业，他们运营了首届青岛啤酒节嘉年华、组建了济南第一个国家级动漫游戏产业基地、策划了山东最大规模的欧美艺术大展，举办了围棋赛事最高级别活动中国围棋大会，因此他们对济南的文化商业市场有非常深厚的理解。

为了把氛围做起来，他们去北京引进了山东第一家漫咖啡，招商部就设在漫咖啡二楼，以品牌聚人气，以招商养品牌，获得了第一个爆点的成功。

第二步就是为济南打造夜生活。胡博为CCPARK设计了五个维度的夜生活，到目前为止已经全部实现了：一是酒吧、夜店；二是咖啡厅；三是书吧；四是健身房；五是电竞。而CCPARK也是济南唯一一家两次闭店的商业体，晚上10点一次，凌晨3点一次。“用时间换空间。”夜生活对于济南的意义非常之大，CCPARK结束了济南没有夜生活聚集地的窘境。

最早的孵化路径是创业品牌和CCPARK一起摸索出来的，也许正是因为建邦文商的投资基因，还真摸通了品牌孵化的一条路。

他们先是大胆地把自身的一些业务交给创业团队，这个创业团队来自高校和媒体圈，胡博就鼓励他们把这套逻辑运用到更大的产业上。借助这样的合作，帮助他们进行思路转化和实践，慢慢也就可以围绕大企业进行服务。如今这个以资深媒体人和作家为标签的团队，凭借在CCPARK开出的“前店后厂”模式的独立书店——想·书坊，已经在济南青岛开到了第三家，成功将独立书店这一非常难以存活的文化产业与商业成功融合。建邦集团在整个济南和山东省的圈子里有多年的积累和良好的声誉，所以建邦文商也利用建邦的品牌背书，尽可能地打通文化部门、旅游部门的口子，让创业企业参与到一些官方活动中，获得更多的机会。为了更好地为文创企业搭建平台，建邦文商在2018年成立了CC系的众创办公品牌——CCSPACE创享空间。

数年的碰撞和积累，即使是面对文创产业这样极度个性化的赛道，建邦文商也形成了独特的商业模式：第一层是聚集效应，利用CCPARK每周的市集，把当地文化艺术行业的人都聚集过来；第二层是品牌共同持有，参与孵化；第三层是文创项目池，入驻CCSPACE做大做强。“我们的布局都是10年以上，对于建邦来说，做的所有的事情基本上都是这个时间节奏，所以我们希望能够有一批这样志同道合的企业，跟着我们不断去做新项目。”而为了解决资金的问题，建邦文商通过整合集团资源，引进包括诺亚财富等一系列金融上市公司与总部企业入驻CCPARK，打造文化金融产业园区，为文化产业助力。

在这样的基础上，建邦文商将CCPARK进行了模块化，使其可复制。

第一是基础模块，即带有文化艺术色彩的传统商业形态，比如主题餐厅、特色的服饰店；第二是特色孵化，助力文创品牌创建的经验标准化，将孵化服务平台化；第三是文化金融，背靠建邦集团，也为新品牌提供资金支持。如此一来，从需求、场地、氛围、孵化、资金等各方面形成一个服务闭环。

近来，建邦文商正式改名为建邦文旅商，而依托对文化产业、商业管理、赛事运营的深刻理解，策划实施了“雪野湖禅武文旅小镇”项目，围绕着传统儒释道文化继承、文体健康结合、医药医疗养老示范、古建保护修复与运营等课题，开始了新一轮的探索与创新。“文化的保护一定要有商业的逻辑在里面。”胡博说，我们常常说一些文化产业成了“非遗”，原因正是在今天，原本的需求已经消失了。所以我们需要去研究记忆里哪些内容可以进行转化和提升，然后把它和现在的社会需求相结合，这才应该是正确的传统文化资源的开发逻辑。

“网冲”大佬世纪开元

“你们注意到没有，近年来，打印照片的人越来越多了。”世纪开元的董事长郭志强说。

如今手机、相机让摄影非常方便，电子化保存的容量也越来越大，还需要打印照片吗？世纪开元的营收给了我们答案。

2018年6月，国内最大的影像服务商，以及线上最大的商务印刷服务商世纪开元宣布完成亿元B轮融资。今年他们的营收目标是10亿元（2017年营收6亿元），郭志强认为，这个领域国内市场规模巨大，实现这个目标很轻松。

在一个“夕阳产业”里成长为独角兽，世纪开元的“C位”，也是自己一步一步创造出来的。

郭志强是典型的理工男，当年的山东德州高考理科状元，后来进修光学仪器专业，又爱好摄影。公司里人称“老郭”，与大多数的鲁商一样，低调而随和。

“连续6年蝉联‘天猫双11个性定制类目全国冠军’（2012年—2017年）、惠普Indigo单机全球打印纪录保持者、每天4万件快递、服务1500万个人用户、230万小微企业用户”，“每年冲印照片超过5亿张，照片冲印占据全国线上市场70%的份额”。

位于济南高新区的工厂和这些数据，组成了世纪开元这一个性化定制影像电商领军者，全球最大的单体照片冲印工厂。

冲印这条赛道上，郭志强带着世纪开元拐了几个弯。

第一，全面转向线上。当时的指导方针为“3个100%原则”，即“100%线上，100%直接客户，100%小批量定制”，世纪开元成为国内第一家线上B2C冲印电商。2011年，世纪开元也开始转向淘宝、天猫、京东等主流电商平台获取流量。

第二，完善生产线和线上定制平台。当时，网上冲印多数是轻资产模式，印刷都交付第三方，但郭志强坚持走定制路线，“需要全能冲印工厂才能完成”。

同时，如何满足消费者的定制需求？2013年，世纪开元正式上线了众包设计师平台，推动设计师和终端消费者的直接对接。

又因为消费者冲印的需求越来越多样，世纪开元的冲印工厂也越来越“全能”：不仅冲印照片，还能印刷抱枕、茶杯、台历、T恤……

第三，借助上面两次的转型，世纪开元自然而然地走进了商业印刷领域。2015年10月，“这里印”网站正式上线，专门承接企业级的印刷品业务，从设计到印刷制作个性化一站式服务，开辟了“企业级个性化印刷的蓝海”。

第四，2018年，世纪开元的首个“新零售体验店”在济南市高新区舜华东路正式开业。从线上回到线下，郭志强正在寻找新的蓝海：“世纪开元的目标是成长为中国中小微企业营销物料和企业定制一站式场景化解决方案平台。”

基于此，未来十年，世纪开元要启动“十百千万”计划。

“十”指在全国重点区域建设十个或十几个区域总部；“百”指在区域总部所在地建立几百家直营店；“千”指的是通过直营店吸引几千家加盟店；“万”指的是通过区域总部、直营店和加盟店赋能几万家合作店（图文店及广告公司）。

这条进化的路径，颇有点印刷业“红领”的影子，即对自身产业链进行改造，以满足C2B定制化需求，既而扩展到行业层面的全线进化带动。

麦子树水：潍坊的新农人试验

在逐利的商业世界，理想主义是异样的灯火。但往往又是理想主义，能让一家企业散发出与众不同的光芒。

近些年来，中国有太多的人在探索乡村振兴和农业改造，比如文旅、康养、民宿、教育与乡村发展的结合；比如CSA（社区支持农业）模式的尝试，杭州附近的太阳公社靠着“最美猪圈”而闻名海外；而石塘村的“互联网小镇”，从公社礼堂、村民聚会民俗入手搭建起现代化的公共空间……

新农人们纷纷以自己对乡村的理解，构建起现代社会的香格里拉。而在农业大省山东，除了登海种业这样的大商，在潍坊，我们也发现了一家小而美的企业，展开了一场关于好水、丰收和土地的新农人实验。

这家企业叫麦子树水，这位理想主义的创业者叫徐灯。

徐灯年过不惑，出生于一个普通的农村家庭。如同那个时代大多数中国人一样，少年徐灯努力的方向，就是离开土地。最终他得偿所愿，在大企业里做了10年高管，然后又通过产品代理转型为一名成功的商人。

然而从世纪之交开始，徐灯突然开始四处找水——他的孩子出生了，初为人父的徐灯，总想什么都给孩子最好的。也是从这时开始，他对每天都要入口的水留心更多。

今天，中国人的生活半径被拉大，中国人喝水的方式也发生了巨大变化。自来水管拉长了人与水源地的距离，而处理水，人们看似选择很多：小区净水机、家用饮水机、净水器……但每种看似安全的方式，背后都有各自的缺陷。有一次，徐灯偶然打开托朋友从国外高价买回的净水机，看到黑乎乎的内胆，想想那么小的孩子每天都喝这样的水，他头

都大了。

看到孩子，徐灯会想起自己小时候。

那时的农村，大家都穷，却从来不用担心喝水的问题。自家打井，每天抽出来的水，是清澈而又甘冽的。工商文明究竟带来了什么？肯定带来了便捷，肯定激动人心，但人是大地结出的果实，农业文明是中国人基因的一部分，中国人和土地的距离却越来越远。

徐灯最终在安丘辉渠的留山找到了好水：这里位于世界“黄金水源带”之内的北纬36°，又是山东知名的古火山，是顶级的饮用水资源。

留山距离潍坊也就一个多小时的车程，但这样近在眼前的好水，城里人也喝不到。

徐灯下定决心，要把新鲜的水、距离更近的水带给自己的孩子，也送给城市里的千家万户。

事实上，用商业的方法来缩短中国人和水的物理距离，此前并没被验证过。工业化和标准化，追求的是效率更高成本更低，而从某种维度上讲，跟土地相关的事是反效率的，徐灯是如何破解这一局面的？

徐灯给自己的企业取名为“麦子树水”，直观地来源于水源地的麦子、果树和好水。

在留山找到好水后，徐灯发了个朋友圈诉说自己的理想。徐灯生性厚道、朴实，周边朋友都对他非常信任，看到他愿意干这件事，很多人都表示支持。

因为信任，再加上朋友圈的口口相传，徐灯的麦子树水很快就在潍坊迎来了数千名会员。徐灯这才意识到，其实大家跟他一样，对每天都要入口的、与人体健康直接相关的水是有要求的。

徐灯决定，用最质朴的方式回应大自然的馈赠。在留山水源地，他放弃了现代感的厂房，进而打造了一家“结草作舍”的农庄式水厂。除了先进的水产品生产线车间，厂里其他部分就像一座古朴的农庄。

麦子树水的生产线上，每天生产两种水：一种专门用来煮饭，尽量保留其中的矿物质；一种专门用来泡茶，为保证口感，会过滤掉一些成分。

麦子树水把产品叫作“快活水”。“快”体现在，从出厂到配送入户，严格控制在24小时内，并且配送途中全部采用箱式遮光物流，需要“最大限度保持快活水的小分子状态”，“活”是指流动的有活性的水。

同样，要保证麦子树水的新鲜，还需要和水性情相符的贮水工具。麦子树水遍寻中国，先后试了好几种传统的陶制水缸，最后千里迢迢从江苏宜兴找到一款紫砂陶缸，具备充分的透气性，“保证了快活水的活力”。

最终，这些造价不菲的水缸被免费赠送给会员。每天，身着统一工装的麦子树配送员们穿梭在潍坊的大街小巷，进门后戴好口罩和手套，穿上鞋套，再把新鲜的麦子树水倒进会员家的水缸里。

看着这种复杂而精细的服务模式，徐灯身边的朋友都说：“老徐，你这不是赔本买卖吗？谁都知道，饮用水作为快消品，覆盖的半径越大生意越大，麦子树水这样干，岂不是自缚手脚？”

徐灯很犟。他说：“我们回到农村做一些本质的事情，其实做的是未来的事情——找好水、种好地、打好粮，环境改造好了，未来才有一个可以回去的农村。这才是长期价值。”

“送水”的过程中，徐灯还想明白了一点，麦子树水也不需要突破物理半径，因为他构建的本身就是一个以水源地为中心的城乡半径模型，

简单点讲，就是以一方的水土养一方的人。

如果有一天麦子树水在潍坊进行的这场新农人实验宣告成功，他完全可以通过生活方式连锁式复制的办法，完成商业层面的进阶。而当前，他要干的，是唤醒他脚下的这方水土。

就在水源地附近，麦子树水与当地的小米种植户签订种植协议，让他们用有机方式种植小米。接连还有自磨麦粉、潍坊高脚青萝卜、白芋头……每到山里的各季作物丰收，一个多小时车程外的潍坊市民，都能在第一时间品尝到自然耕种所带来的风味。

在潍坊城里，徐灯还投资修建了一座麦子树水生活馆，从外形上看，这座生活馆被茂密的竹子环绕，打开竹门之后却别有洞天。

从作用上看，麦子树水的会员们可以免费到这里喝茶，参与各种文化和民俗活动，其在无形中成了麦子树水用以连接土地与人的“城乡生活枢纽”；而在繁华的商业广场，麦子树水的茅棚创意，与城市相融合了。

“都市让我感觉透不过气来，如果在都市让人们感受到乡村，也能吸引人们对乡村产生共鸣。”这处城市里的“港湾”，受到城里许多人的欢迎，这让徐灯觉得很有意义。

而另一边，生活馆和都市茅棚连接起田园空间，会员们可以亲身体验土地之美与四季轮回——踏青、割麦、尝小米、吃古法月饼、筹备丰收节……

麦子树水的这场新农人实验，以家乡的新鲜活水为入口，逐渐构建起一种城市和乡村无缝连接的生活方式，数千个家庭因为这种生活方式获得了全新体验。

就在我们采访麦子树水之前，徐灯刚刚在这里接待了众多国内有名

的农学家。其中包括被媒体称为中国第一农民的安金磊。作为生态有机农业实践者，安金磊的古法农业一度被外界追捧。

而徐灯的这场实验，放在中国乡村振兴以及城镇化的时代浪潮下，是有极大价值启发的。这种启发在于，乡村改造的模式可以不断创新，但最终能否成功，取决于操盘者本人是否对土地怀揣真正的热爱和深情。

徐灯越来越坚定。他说："当这几代人慢慢都老了，他们能到哪里去呢？""城市里待着不舒服，空气不好、水不好，食品也不好，居住环境越来越差。这是我未来40年想做的事情——用麦子树水，点亮每个人都想回归的田园。"

街景店车：李文君和他的"新制造"

"以前的制造业靠电，未来的制造业靠数据。"2018年9月，当马云预言新制造即将成为新零售之后下一个风口时，舆论的热点，再次投向了中国的生产企业。

什么是新制造？新制造是制造业和服务业的完美结合，其竞争力不在于制造本身，而在于制造背后的创造思想以及服务能力。这是马云的阐述。

如果现在就要给这个阐述寻找一个典型案例，很多人不会想到，最好的故事竟然发生在3年前的山东潍坊。

今天，很多人看到景区或者商业街上的移动店车，会脱口而出那叫街景店车。殊不知，街景店车是一家公司的名字。3年时间，将一个品牌做成一个品类，街景店车借助低速电动车的产业红利，再利用店铺运营的跨界思维，硬生生创造出一个"移动经营空间"的蓝海市场。

作为移动商铺行业的开创者，很快，街景店车一个生产面积超过60000平方米、每年5.5万家移动商铺产能的柔性化智能制造新工厂将在潍坊落成。近200项专利、500多个移动商业应用场景、200多种款型的强大研发能力——这一切，这家山东企业是如何做到的？

2015年元宵节，潍坊街头一个造型奇特的移动照相馆刷爆了朋友圈。

这原本是一家相框生产厂家为促销产品而改造的“道具”，却意外走红。

短短几天，这个新物种凭借超高颜值，接满了相框的订单，在看了业务部门提交的一份报告后，创始人李文君陷入了深思。

原来，不少客户跑来询问，是否可以订购餐饮服务改装车？显然，相比每年数万亿的餐饮市场，相框行业是小众的，既然这是个“店车”，当然开什么店都可以——为什么要自我设限呢？

接下来的时间李文君穿梭于世界各地，考察了各国著名的汽车制造企业及以餐车为主题的商业公园，很快，带着彻底打开的思路，他走上了全新的创业之路。

2016年，李文君正式创立“街景店车”品牌，率先引爆了中国移动商铺的市场需求。

作为一位连续创业者，42岁的李文君先后涉足过整体家居、LED照明、绿色农业等多个领域，在创立街景店车之前，他的相框产业已经做到了同类产品生产领域的全国前三。

过去十多年的商业经验积累，让李文君对很多行业保持着通透理

解，这种通透帮助他日后将移动商铺和其他行业进行了连接。

“其实造车没有想象中复杂。”李文君介绍说，潍坊是山东乃至全国有名的电动汽车和低速电动车集散地，有很成熟的产业及配套，尤其低速电动车，工艺成熟，成本也不高。街景店车借助了这股新能源产业红利。

但不同的是，街景店车从一开始，就不是用制造汽车的传统思维，而是用制造“移动商铺”的跨界思维，来打造全新的商业场景。这便是马云所称的新制造。

街景店车的基本款A系列，以圆角矩形车身为基本形状，外观就是一个漂亮的独立店铺，而内部功能设计也非常巧妙。

比如餐车，布局要方便买卖，还考虑到如何让厨师操作最方便、最整洁。

而蔬菜车简直像“变形金刚”，用各种机关，把空间和菜品展示都做足。

展销车走奢华风，车内有沙发，车体打开铺在地上，可以形成一个小型T台，开个演唱会都没问题……

根据店车大小，有几平方米到十几平方米的完整店铺空间，外观和布局都可以根据客户的实际需求定制，甚至客户可进一步装修。

街景店车的价格跟同样大小的低速电动车相差并不大。以餐车为例，主流是汽车改装，价格直奔几十万元，外形设计和空间也受限于汽车原本的结构。而街景店车只需要其10%不到的价格，空间利用率可达100%。

2015年底，街景店车的第一款餐车面市，在潍坊的中日韩商业交流

展会上，一天就卖出了几十辆。两位来自迪拜的外国客人找上门来，在参观街景店车的工厂之后，只花了5分钟询问细节，接着就成为街景店车在迪拜的战略合作伙伴。

至今，街景店车已远销海外30多个国家。

2017年11月，13辆街景店车浩浩荡荡地向广州番禺进发，目的地是广州国际美食节。当美食节的大幕拉开，这些街景店车让人眼前一亮——双层大巴、老爷车等造型，非常抢眼。

当街景店车的车体或车顶打开，马上就变身成造型各异的美食小店。另外还有“街景娃娃机移动店”“街景移动KTV”……吃的玩的一个不少。

到了晚上，车身自带的声、光、电等组合视听特效，就地上演灯光音乐秀，“店车舞台”很快把现场点燃，引爆美食节的高潮。

每天，街景店车都被大群人围住，享受美食的、拍照直播的、商业问询的……一下子把那些传统店铺看傻了。

“我们一个工作人员，要同时应付四五个咨询的客人。”李文君说，这次出场亮相的是街景店车的B系列产品，最大的功能就是“造景”。

从创立开始，李文君就坚持街景店车要做高颜值。

而外观的提升，最直观的效应，是把客户层级提到了中高端。如今，国家电网、中国移动、京东集团、正大食品等知名品牌，都是街景店车的战略合作伙伴。

通过高颜值“造景”，进而变成生产力，街景店车首创出“轻景观”概念。就像嘉年华，用几十辆各具特色的街景店车，就地构成一条美食娱乐街，既有极强的景观性，运营成本又低；还可以灵活变化，甚至一天

变一个景。这不就是城市最需要的“轻景观”吗？

这次美食节也让政府相关部门看到了街景店车的价值，比如让很多城市管理者极度头痛的小商小贩问题，都因为街景店车的出现迎刃而解。

为什么？因为有了街景店车一方面城里人可以享受小商贩带来的生活便利，另一方面改变了以往脏乱差的经营环境，变成了一道城市风景。

从景观解决方案，到爱心果蔬项目、早餐工程、高速服务区……美食节之后，街景店车迎来爆发式发展，订单量数倍增长，成为各大景区和城市美食节的合作伙伴，甚至在民生工程上，都取得了业务突破。

随着在更多城市美食节、景区音乐节上的频繁亮相，街景店车成了朋友圈和抖音上的“网红”，很快出现了山寨产品。公司每出一款新产品，不少厂家就立即拿去添加到自己的说明书上，销售时还都介绍说：我们做的就是街景店车。

自己的品牌变成了一个品类代名词，这是李文君没有想到的。

只是同行抄袭的，是街景店车的形；而李文君为街景店车树立的护城河，则是通过信息化和生产自动化进而实现C2M个性定制的魂。

“不管用户身在何处，都可以通过图形定制系统实现快速的订单设计和确认，驱动智能生产系统实现即时的生产响应。”

“我们现在定制一台车需要20天到50天，等到完成智能生产和工业互联网的建设，正常交货周期将能压缩到7天之内。”李文君自豪地说。

这有多厉害呢？山东如今最知名的智能制造标杆青岛红领，大规模定制生产西装能够做到7天交货。街景店车的复杂程度，显然比服饰高

出许多倍。

而街景店车工厂还在陆续改进柔性生产线，随着系统的完善、数据的积累，交货周期在不远的未来，能达到极速的“今日下单、次日交货”！

针对如今更多样化的消费场景，街景店车可以提供越来越强大的定制服务。街景店车甚至还在研发无人机送餐方案等。

吉利的李书福当年说“汽车就是4个轮子加两个沙发”，说的是造车会变得更简单。而李文君把造车变成“4个轮子加1个店铺”，创造出了移动小商业的大市场。

从山东到全国，再到马来西亚、迪拜、埃及……这种移动的商业形态，加载到传统的线下餐饮、服装、旅游、教育、家居、医疗等领域，让看似静止的商业空间重新充满了无穷想象力——这不就是“新制造”的最佳案例吗？

安之畅：智能交管小巨人的“慢”步崛起

有那么一种公司，你平时似乎不会注意到它的存在，就像空气和水，一旦“失序”，人们才会意识到其重要性。

安之畅就是这样一种公司，蛰伏齐鲁，默默辅助着山东的交通管理的有序运转，已有十余年时间。

10年，从深耕到生根，从微观层面而言，这是一种润物细无声式的发展和创新。

智能交通管理是一个细分行业，同时涉及非市场化的管控和充分市

场化的竞争。能在这样一个领域里深耕十年，成为山东智能交通领域的领军企业，并成功登陆新三板，安之畅的实力和创新能力都不容小觑。

从宏观层面而言，安之畅所在的领域涉及便民服务、公共服务，亦是一种社会命题——“科技创建和谐交通”的发展目标并非虚言，在人来车往的日常交通之后，有这样一家“小而美”的公司通过智能化，默默努力为驾驶人和公众带来更好的体验。

在山东这样的驾乘大省，安之畅却一直致力于把公司做“小”，把产品做“精”。在其平稳得不可思议的发展历程之后，其实是十年如一日的兢兢业业、踏实谨慎方能获得的成果。

从2008年创立，本质上来说，安之畅是一家软件公司，但公司的创始团队也将自己定位为一家服务公司。“说是责任感也好，使命感也好，我们很大程度上参与的是公共服务，因此不能辜负信任！”公司创始人程琳说。

安之畅团队从最早的交警总队系统运维，服务逐渐涵盖到了全省的信息系统运维、部分支队系统运维……在这个过程中，安之畅的运维团队从最初的几个人发展到现在的百余人，10年下来，没有出过一例安全事故。

一方面正是来自“责任感和使命感”，另一方面也来自公司管理的规范，“我们从创立便要求一切正规化”。程琳说，也正是因为这种自我管理高要求，在2016年公司准备登陆新三板时，安之畅的服务商也十分惊讶，不需要任何调整，他们只用了半年的时间便完成了从申请到挂牌。

工作背后的种种努力，一方面，让安之畅度过了最初艰难的三年创业期，得以“活下来”；另一方面，也奠定了安之畅以技术为导向的发展模式。

企业参与智能交通建设，近年来以PPP模式（政府和社会资本合作）为主，无不以大业务、大投入为标杆。而山东作为交通驾乘的大省，在全国仅名列广东之后，也是各大企业及互联网巨头争抢的重点区域。

就是这样一个竞争白热化的区域市场，安之畅却一直秉承“小”模式——专注交通管理的细分领域，专注驾驶人这个群体。程琳把这视为“踏踏实实把一件事做好、做精、做透”，在交管业务上，即是利用经验，把技术研发做到极致，用定制软件更好地服务于交管体验。

交通管理有明显的区域化特征，以交通部统一的平台为基础，各地可以根据需求，开发特色化服务。有的企业把这视为寻租空间，但安之畅坚持以技术为导向，服务于实际应用才是可持续发展之道。靠自身产品力和服务力赢得尊重，是他们的价值观，也是正道。

一方面，以提高交通管理工作规范化、提升工作效率为目标，安之畅开发了公安交通管理移动警务系统、车驾管服务质量满意度评价系统、道路交通违法非现场执法系统等项目。

另一方面，探索“科技+制度”的阳光监管方式，开发了重点车辆及驾驶人安全监管系统、车驾管业务监管预警系统、交管业务牌证领用监管系统等项目。

还有便民服务平台：手机车管所系统、机动车网上预约审验系统、道路交通管理综合查询系统……

围绕交管业务，目前安之畅已经拥有4大产品线。不仅如此，根据交管软件的功能研发要与政策一致的特点，安之畅还特意组建了研发小组，有针对性地对软件进行开发更新。

更重要的是走在需求之前。2012年，校车安全首次写入政府工作报

告。在此之前，安之畅便已根据前一年多发的校车安全事故，有针对性地研发了“校车安全动态监管平台”，被淄博市交警支队采用。获得了中央电视台《焦点访谈》的重点报道。

利用这个软件平台，淄博交警部门可以实现对每辆校车的全时段、无间隔的实时监控，可以达到预防、减少事故的目的，《焦点访谈》对此的评价是，“为创新社会化管理模式，破解重点车辆及驾驶人安全监管难题提供了新思路”。

10年来的坚持，是对暴利诱惑的拒绝，也是对企业价值的坚守。事实证明，竞争对手来来往往，安之畅却依然屹立不倒。如今，安之畅是山东省交管行业软件产品的主要供应商，及唯一一家为交警业务信息系统提供技术支持的服务商。

“小”模式的专注与深耕，为安之畅建立起了一道名为经验与信任的壁垒，成为其红海行业的生存，甚至是领军之道。

安之畅不但是一家做得“小”的企业，还是一家走得“慢”的企业。

在山东深耕了10年，最近安之畅才逐渐将成熟的产品服务拓展到河北等外省。

从最初的七八个人，到如今也不过100多人，是严格管控下的人员成长。“安之畅的团队非常稳定，但我们会采用严格的末位淘汰制来进行‘换血’。”

为了保证人才的稳定，安之畅与山东交通学院等高校共同打造产学研基地，培养新人，并建立智库平台。

稳步慢走，恪守本分，并不意味着没有创新。

安之畅深耕了十年的交管业务，积累了丰富的经验和数据，于是安

之畅设立了大数据分析部门，推出“决策支持平台”。

比如，依据软件服务所取得的数据，对济南的各个路口进行通行率分析。某些路口通过红绿灯适当延长或缩短，或是进行某些设置，可以改善交通拥堵。这类的数据报告提交到交管相关部门，可以作为极有价值的决策参考。

从软件创新、定制开发，到大数据决策支持，交管工作智能化的每一步推进，都可以大大节省警力，让城市交通管理在日常有序的进程中，更富于人性化。

近来，程琳频繁参与一些跨行业交流会，她希望为安之畅的未来，寻找到一条更为广阔的发展路径。

2018年跨出的重要一步，是从D2B业务（Design to Business，设计到商业）服务交管部门，向驾驶人，也即D2C（Design to Customer，设计到用户）延伸。

“围绕驾驶人与车相关的服务，解决痛点。”

痛点在哪里？以违章缴费为入口，为驾驶人开发从学车到后期驾驶的一整套闭环服务。

2018年，安之畅子公司济南澎湃信息技术有限公司推出了《违章缴费易》App，在没有任何推广的前提下，用户数已经达到了200万之众。

而基于与蚂蚁金服、腾讯等互联网巨头的合作，安之畅还有许多方向可以走。“但始终要围绕驾驶人做深耕。”程琳强调，互联网业务仍然需要专注。

不管是D2B，还是D2C，安之畅所做的一切，对公众的感知而言，

可能只是“方便了一点”而已。这“一点”，来自安之畅的长年坚守、小步推动和持续前进，这也正是安之畅的价值所在。

从中国城市的管理模式来说，每一次进步都需要城市管理者的推动，但同样也需要安之畅这样的企业不断地推陈出新，以润物细无声的创新和服务，推进每次“方便一点”的变化。

量变导致质变。回望这10年，安之畅更像一位匠人，细心打磨着名为智能交通管理的作品，技术细节有时甚至像在螺蛳壳里做雕塑，但最终正是这些心血换来的产品实现了山东这一驾乘大省的有序与便捷。

10年，对于一个人或者一家企业是一个不长也不短的时间刻度，但是这个时间刻度一旦和它所在的社会空间产生关联，其价值大小即可显现。当千万人因为一家企业平凡而努力的工作，获得了人生大道上的安全和畅通，安之畅这一山东交通的幕后服务商必然会赢得加分和尊重。

雷神科技：有限游戏与无限游戏

“世界上至少有两种游戏，一种可称为有限游戏，另一种为无限游戏，有限的游戏以取胜为目的，无限的游戏以延续游戏为目的。”纽约大学宗教历史系教授、知名作家詹姆斯·卡斯在著作《有限与无限的游戏：一个哲学家眼中的竞技世界》中说。

这段话，成为海尔集团首席张瑞敏对雷神科技在哲学层面的战略指导，它被醒目地贴在雷神科技办公室主走廊的墙上，每个进入雷神科技大门的人，都能第一眼看到这句话。

如今来看，雷神科技在短短三四年间，从一个硬件公司，发展成为粉丝驱动模式下的互联网游戏产业公司，围绕给玩家提供极致的游戏体验，构建出集硬件产品销售、游戏资讯及内容一站式服务平台、游戏电

竞娱乐产业为一体的游戏生态，正是验证了“有限游戏与无限游戏”的指导意义和价值。

而沿着这个方向，“人单合一”成为雷神科技完成战略实践的核心。

雷神科技创立于2014年1月，“是青岛市一个样板创客公司，海尔集团样板小微公司”。雷神科技创始人路凯林介绍说，作为“样板”的压力是与其关注度成正比的。

一是来自供应商的期待。传统笔记本面临着连年的销量下滑，能不能打造出新的增长点？

二是来自创业者的期待。海尔小微公司能够打开怎样的局面？创造怎样的生态？

回应这些期待，为这些问题探索出一个“样板”，成为雷神科技肩负的使命。而从一开始，雷神科技就带着浓厚的海尔基因。

“海尔内部有两个很有意思的事，一个叫套圈，一个叫换道。套圈就是你在现在的业务领域远远领先于你的对手，然后你要停下来去换道，你要跳到新的领域去，开发第二曲线，让业务得到稳健有未来的成长，所以我们叫从套圈到换道。”

路凯林先做的是“套圈”。针对硬件的痛点，像蓝屏、死机、卡顿等问题，开发游戏笔记本。

即使有着海尔背景，要说服生产商和雷神一起开发一款全新的产品，光靠信任也不行。“一个普通的产品模具就需要120万美元。如何说服别人去做呢？”路凯林选择对赌，在每个月销量不到2000台时，就与生产商对赌10000台的销量。

如今，在专业的游戏笔记本领域，“在国内我们销量已是第一名，

并且在销量前五的品牌当中，我们的单价是最高的。”

从外部看起来这是一种“赌运气”，但回到雷神内部，每一个项目的开发都有一套“痛点开发”的流程，“绝不允许拍脑袋做决策”。

通过交互平台上的大数据，发现用户的痛点，形成软件或硬件的产品方案，做成产品模型，通过粉丝公测、评测，之后再投放市场。并且之后还会持续接收用户的反馈，“是一个不断螺旋上升的过程”。

能够形成这样一个流程，原因就在于“换道”。单单通过硬件产品，是不能与用户形成多次沟通与交互的。购买硬件应该只是一个开始。

雷神建立了多个与用户线上交互的阵地，如QQ群、微信群、社区论坛、贴吧等游戏玩家的聚集地；还设立了一个用户交互部门，50%的员工都是雷神的粉丝，“他们更了解粉丝在想什么”。

围绕用户的体验，雷神陆续开发了电竞硬件周边、浏览器，也开发了游戏客户端，比如神游游戏盒，通过游戏服务、游戏分发等形式，建立与用户的强连接渠道；另外组建电竞战队、主办赛事、签约上万名游戏主播……

“从做游戏硬件到游戏玩家一站式的服务平台。我们现在做的事情，就是研究如何把游戏硬件和游戏生态，包括游戏服务平台，做成一个相互咬合、相互驱动的关系，能够让它非常良性地运转起来。”路凯林表示，这是雷神接下来几年要探索的事情。

不到4年，即使是雷神目前的成果也非常惊人，支撑这一过程快速完成的，就是雷神内部的“小小微化”——几乎全部的部门均以“小小微”的形式存在，或是虚拟小微，最小的3~4人即是一个可以独立核算的单位。“人、财务、权利都一应具备，更像一个小型的公司。”这种形式能最大化地调动部门的能动性。

每个员工都要创造其价值，雷神是创客，通过小小微的集体，让每个人成为自己的主人，清楚自己为公司创造的价值是什么。这就是雷神探索出来的“人单合一”。

从硬件这样的“有限游戏”，到游戏生态这样的“无限游戏”，雷神科技一直在拓展游戏的边界，也在探索商业的边界。“围绕用户需求，我们一定有更多的创业机会和生存机会。”

2017年9月，雷神科技估值达到12亿，成为新三板当之无愧的“游戏生态”第一股。

在新时代的消费革命下，行业不患大小，而患不变。

在山东，我们还能发现更多以“极致”和“创新”跑出新赛道的隐形冠军：把旅游服务做到极致的嘉华旅游；服务了浪潮、九阳、潍柴等知名企业的商标专利等知识产权服务商千慧知识产权；玩转“自制内容+孵化红人”的何仙姑夫；研发“中国心”、攻克国产心脏起搏器的微创医疗科学有限公司……

正是这些企业，代表了山东商业生态的基本面，而这些隐形冠军的崛起，更能看出鲁商“地头力”在现代社会的持续勃发。

第九章 2018年：游必有方

你若有一个不屈的灵魂，脚下，就会有一片坚实的土地。

——汪国真，《旅程》

为探寻鲁商在全国的足迹，我们曾到过江苏苏州的山塘街。

明清时期，山塘街聚居了一帮山东客商。他们在此建起了自己的商会——东齐会馆。如今东齐会馆的遗址尚在，我们由此见到了许多碑文，上面写满了“义利并重”“谋利亦益人”等鲁商的经营之道。

这些思想显然来自孔子的“己所不欲，勿施于人”。但因着孔子还说过一句“父母在，不远游，游必有方”，人们就认为山东人“守家”，安土重迁。但这是农业的山东，而非商业的山东。

商业自来是开放的、流动的、多元的。鲁商概莫能外，甚至做得更好。

据统计，民国时北京有13所山东会馆，京城常住人口中，山东人占了6.3%，其中大多数是商人。著名的“八大祥”是北京最著名的八家绸缎店，“八大楼”则是北京最好的8家饭店，全都是鲁商所开。

鲁商南北通达。往北，在北京、天津和东北三省经营布匹、餐饮、茶叶、金银首饰、钱庄等，甚至远赴符拉迪沃斯托克（海参崴）开杂货店、贸易公司；往南，到印尼诸岛贩卖布匹，澳大利亚贩卖酒水，甚至把商号开到了非洲。

到了当代，鲁商同样活跃在外，甚至其中不少人，成了某行、某

地、某个历史节点的旗帜人物。2018年，我们选了其中的4个。

第一节 机器之心

现在山东给人的印象是农业大省，面朝黄土背朝天。

但在历史上，山东除了农业，还是有名的商业重地、工业渊薮。其境内运河码头、商埠大市多不胜数。尤其在近代，新兴工业企业如火如荼，最大的火柴厂、柴油机厂、葡萄酒厂、纺织厂、染织厂、钟表厂等，造就了一个又一个工业重镇。

那时流行一句话，“金周村，银潍县；南苏州，北潍县”，说的就是山东最繁华的两个工商业中心——周村和潍县。

周村人善机杼，又是较早开埠的旱码头，出了很多纺织大佬。民国时最出名的莫过“瑞蚨祥”，现在则是魏桥集团。说起来，山东另一个纺织大佬如意集团，距离周村直线距离也不过200公里，车程3小时而已。

潍县是民国时的称呼，就是现在的潍坊。潍坊不只有风筝和青萝卜，名人也不只中国首个获诺贝尔文学奖的莫言。

因为地理位置优越，此地自秦朝起就是交通要道，货物运输南北通达，历来是财货聚集之地。商贸兴，工业起。20世纪三四十年代，潍县这个弹丸之地，工商业发达，“二百支红炉，三千砸铜匠，九千绣花女，十万织布机”，时称“小苏州”，一度担起整个长江以北中国工业的脊梁。

比如潍县人董希尧开办大华染厂等实业，以一己之力，把中国染织业从手工作坊引向机器时代。而滕虎忱建的华丰机器厂，至今都是中国内燃机、柴油机龙头企业，只不过一分为二，分别叫作济柴和潍柴。

或许是必然，或许是巧合，到了当代，中国工业的机器之心，也由两个潍坊人锻造：工程机械制造业龙头徐工集团董事长王民，机器人制造龙头新松机器人总裁曲道奎。

从挖煤工到全球机械制造大佬

王民是山东潍坊昌邑人，16岁在江苏徐州矿务局当煤矿工人，后来一路自学当上车床工、技术员、工程师、车间主任……后来临危受命，接管了当时负债率超过90%的徐工集团。

2018年，徐工集团已成长为营业规模破千亿、在国内名列前茅，并生产了创新世界纪录的4000吨级履带式起重机的装备制造业全球品牌。

有媒体称赞："王民把八路军时代的工厂带进了全球序列。"

原来，徐工集团的前身是1943年成立的八路军鲁南第八兵工厂，曾生产了新中国第一台汽车起重机、第一台压路机。但中国制造业先天不足，技术积累薄弱，工程机械设备普遍依赖进口。加之徐工集团的国企背景，决策慢、市场反应慢、机构臃肿……王民接手时，已经成了"困难户"。

怎么办？出重拳。

山东人，受得累、吃得苦、性子倔，认准一个理，不撞南墙不回头。

王民顶住压力，新官上任三把火："七项专项治理"，砸掉小金库、狠抓干部作风、杜绝公款消费等，扭转干部不正之风；砍掉"吸血"公司，整合上下游单位，集中力量做主业；大搞竞聘上岗，从中层干部到集团副总，能者居之。

但出重拳，不代表不讲方式方法，关键时候又要懂得使巧劲。

王民在营销上，采取了非常灵活的方法，创新性地提出“内销放权、外销集权”：把集中在集团营销公司的内销权下放到二级公司，增加灵活性；把外贸出口权集中在一个进出口公司，以利于统一品牌和形象。

在王民重拳巧劲、雷厉风行的作风之下，上任第一年徐工营收规模就提升了10亿元！4年后，徐工年营收100亿元，成为行业和江苏省的首个“百亿集团”。

对于中国制造业，在全球市场上，产品始终是品牌最好的背书。因此，即便在资金紧张、发展不顺的时期，王民主导的徐工仍然打造研发了亚洲首台“钢铁蜘蛛侠”。这是一款有着三条机械臂、可两轮站立的多功能越野式挖掘机。制造这台“怪兽”的技术，全球范围也只有4个国家拥有。

徐工逐渐走出危机。

但历史遗留的资金包袱，让徐工成为一头“负重的奔牛”。几经周折，改制无果的徐工在发展上受到了极大的束缚，王民果断决定启动整体上市计划，为徐工打通了一条康庄大道。上市后，徐工与中联重科、三一重工一起，成为中国工程机械制造三大巨头。

但发展之路并非一帆风顺，关于未来向何处去的探索，不但拷问着徐工和王民，同样拷问着中国机械制造业。

金融危机后，全球制造业在2011年普遍陷入寒冬。中国制造业一夜之间产能过剩，拖垮了一大批中小工程机械制造商。

怎么办？“三大巨头”的中联重科和三一重工开始跨界，涉足金融、扩张外延。而徐工，却决定继续“走老路”，向高端产品进阶。

原来在全球市场，中国机械制造一直以来都是技术不足、中低端OEM（原始委托生产）的代名词。王民认为徐工唯一的出路，就是掌握核心技术，抢占全球高端市场。

为此，2011年开始，徐工先后进行了“三大战役”：汉风计划、赶超计划、进军海外。有媒体这样描述“三大战役”：

“汉风计划”即经营体系大变革，推行事业部制，把原来笨重的航母变成灵活独立的舰队，事业部与总部间通过分权机制，保持对市场的敏感，最终得到最优化的发展路径。

“赶超计划”即徐工每个产业板块都找一个全球标的对手，然后有针对性地在技术、质量、全球市场份额、经济效益等领域狙击对方。值得一提的是，这种赶超既盯着对方，又盯着自己。

尤其在技术和产品质量上，徐工杜绝中国一般制造业的“差不多就行了”的思想，而是通过加大研发，打造“用不毁”的金牌质量产品，“铸就大国重器，成就世界级品牌”！

与此同时，徐工也带着资本向海外挺进，一边在美国、德国、巴西、印度等地建立研发中心和产业基地，在马来西亚、波兰、哈萨克斯坦等多个国家建立合资工厂；一边以优势互补为原则展开收购，先后将荷兰AMAC公司、德国FT公司，以及德国老牌混凝土设备制造商施维英收归帐下。

王民曾表示：“作为一名在中国工程机械行业打拼了45年的老战士，我始终没有放弃这个行业，原因有两个：第一，这个产业是有基础的。因为这个产业没有受到任何保护，都是在竞争和挑战中成长起来

的，在这种环境下成长起来的企业也是最有生命力、基础十分厚实的。第二，这个产业仍具有极大的机遇。”

事实证明，王民的判断和坚持是正确的，从2012年集团营收突破千亿大关，到核心零部件取得重大突破，再到近年加入中国制造业的“国家队方阵”，王民以坚持坚守之初心，一步步带领徐工攀登“大国重器”的巅峰。

科学家与商人

与王民挖煤工的出身相比，山东潍坊青州人曲道奎就顺利多了。

在制造业，尤其是智能时代的制造业，机器人产业被誉为“制造业皇冠顶端明珠”。中国最早的机器人研究学者蒋新松，被称为“中国机器人之父”。在沈阳，2000年成立的新松机器人自动化股份有限公司，命名正是来自蒋新松。

而曲道奎，不但是蒋新松开设机器人学科后招收的第一批研究生，当下还是新松机器人的总裁。

20世纪80年代，机器人学科是一门“盲科”，甚至连教材都没有。曲道奎学机器人专业，怎么学？

老师蒋新松趁出国交流、考察，或开研讨会的契机，把自己接收的前沿信息、搜罗的会刊、课题研究资料等整理成册，作为教材给学生们讲课。这种学习方式虽不甚系统，但接触的都是最前沿的内容，再加上蒋新松的教导，曲道奎受益良多。

毕业后不久，曲道奎被派往德国萨尔大学做访问学者。曲道奎走上欧洲土地，看到工厂里自动化程度极高的机器臂，内心产生了极大的感

触。“机器人不应该被关在实验室，而应该投放到市场才能产生更大的社会效益和经济效益！”

当时的中国市场，机器人研究仍然是一项“象牙塔”工程，只在实验室里，还没有走向市场。

曲道奎把自己的想法告诉了导师蒋新松，“老师预见了中国机器人未来的发展方向。”曲道奎说，“他让我赶紧回国，因为他当时已经做出一个判断——中国机器人由研究走向应用的时机已经来临。”

1994年，曲道奎提前回国，加入了导师的团队，一同投入中国工业机器人的研发之中。那是一个一切依赖进口的时代，中国人的团队急需一个一展身手的舞台。

机遇很快来临，由于买不到机器人，金杯汽车公司引进的生产线全面瘫痪。金杯找到曲道奎，问他有没有办法。曲道奎很快与设计团队研制出十几台移动机器人，一举解决了生产线的问题。更重要的是，这项技术因此吸引了国外企业的关注，出口到了大名鼎鼎的韩国三星。

“一张图纸，一个盘，卖了40万美元。”一篇报道如此描述曲道奎当时的震惊，“三星那时候就已经是如雷贯耳的大企业了，能得到三星的认可，我们很开心。”

最重要的是，在国际上证明了自己，打破了中国机器人只能进口不能出口的魔咒，给中国机器人产业打了一针强心剂。

对于曲道奎，有同行评价：与其说是科学家，其实更像一个精明的商人。他能够对市场、技术和金融形势的变化做出快速反应。

作为聪明的商人，曲道奎不把鸡蛋放在同一个篮子里。新松拥有4

个分支机构和4个研究中心，共有员工600人。已经研发出了物流和仓储自动化系统，自动化房间清洁设备、铁路运输自动化和能源设备。

2018年2月25日，平昌冬奥会闭幕式上，在张艺谋执导的“北京8分钟”表演里，伴随着24名轮滑演员一起翩翩起舞的，还有24台来自沈阳新松的移动机器人。

看似简单的舞蹈动作，其实是对世界秀出中国机器人制造的肌肉：“这是中国新一代智能机器人第一次在国际赛事上表演高难度舞蹈动作，机器人不但要完成自己的动作编排，更要与演员、地面投影进行联动表演。”

这本书写作期间，新松机器人以60.38亿元的品牌价值，被“2018中国品牌价值榜”选进机械制造板块。这也是唯一入选该榜单的机器人企业。

第二节 “92派”鲁商进京

撰写中国企业家当代史，1984年和1992年是两个无法绕过的年份。中国第一、第二批现代企业家，就诞生在这两个时间节点。“84派”鲁商，1984年创办海尔的张瑞敏无疑是一面旗帜。“92派”鲁商，相比“84派”，大多名声不彰，显得低调许多。

1992年，山东日照人叶成用1.5万元注册了当时日照唯一一家地方性质的石油批发商——日照市港口石油公司。若干年后，这家公司成长为岚桥集团，涉足石油化工、港口物流、地产旅游、国际贸易四大产业板块。2017年，叶成以100亿元财富成为当年日照首富，国内排名第264位。

1992年，叶成的老乡，在日照港务局当公务员的徐茂栋，承包下单位经营不善的商店，改名齐鲁超市。没几年，齐鲁超市每平方米月销售20万元，还开了10多家连锁店。这是中国最早的一批连锁超市。挖到第一桶金后，徐茂栋闯荡京城，收购窝窝团，投身团购电商“百团大战”的血腥厮杀，终于在2015年在美国纳斯达克上市。

同样进军北京的“92派”鲁商，还有一个山东泰安人薛向东。他也曾是公务员，在国企算是个不大不小的“领导干部”。1992年，薛向东被同学“拖下海”，在中关村创办东华软件，以“两个员工，两台电脑”起家，经20多年奋斗，东华软件市值300亿元，薛向东自己的身家也早过了百亿。

但2018年，在北京最著名的两个“92派”鲁商，则非张文中和朱新礼莫属了。

2018年3月，朱新礼的汇源果汁因违反港交所上市规则，面临退

市，市值跌去2/3。

而同年5月，“戴罪”12年，坐了3年牢的张文中，被最高人民法院宣判无罪。

汇源怎么了

作为中国第一果汁品牌、2007年港交所规模最大IPO缔造者，汇源创始人朱新礼为什么会犯如此低级的错误？

2018年3月，据媒体报道，在港交所上市的汇源果汁陷入一场关联交易中：上市公司汇源果汁作为借方，向控股股东朱新礼旗下北京汇源饮料公司借贷42.82亿元。这项金额巨大的关联交易，没有经过申报和公告，更没有得到独立公司的批准。

到了4月初，汇源果汁发布停牌公告。两个月后，引来港交所询问。7月20日，汇源果汁最新告示：若不能在2020年1月底完成复牌条件，港交所将展开取消公司上市地位的程序。

算下来，留给汇源果汁的时间只有17个月。

但这只是压倒骆驼的最后一根稻草。从2011年起，汇源果汁连续6年扣除非净利润均为亏损。汇源果汁非但没有止损，并且在2017年年中，债务已达到115.18亿元。

汇源怎么了？朱新礼怎么了？

要探讨这个问题，我们或许要回到汇源的原点，从1992年开始寻找答案。

当1992年邓小平发表南方谈话时，朱新礼刚调任老家山东沂源县外经委当副主任。他向组织申请“给我一个全县最差的企业干”。

几天后，朱新礼去了沂源县罐头厂，当时的“差”企业都是差不多的烂摊子，发不出工资，欠着巨额外债。朱新礼还必须想办法解决工厂110名工人的出路问题。

缺乏资金，他想出一个“补偿贸易”的办法——找境外的设备供应商，用信用证方式，先使用设备，生产出产品来抵款。这样既解决了资金问题，又在一定程度上解决了销路问题。

于是，在沂源县罐头厂基础上新成立的“山东淄博汇源食品饮料有限公司”，很快就安装上了中国第一条TBA-9利乐包无菌冷灌装生产线。朱新礼还开出“天价”聘请了一位德国食品工程师来把关工艺、化验和检测，这位工程师的月薪，“相当于全厂员工一年的收入”。

打牢了基础，朱新礼把目光放到了北京：“怕风险，一辈子也成不了大事。”他带着30人的队伍，在北京顺义创立了北京汇源食品饮料有限公司。

建基地、建配套工厂、斥巨资引进生产线……再加上1997年，汇源以7000万元的价格，拿下央视新闻联播5秒标版广告，是第一个跻身黄金时段的北京企业。汇源更从此走上果汁巨头的快车道。

2000年，汇源年销售额已达12亿元，占据23%的市场份额，雄踞果汁产业榜首。

对于朱新礼来说，接下来的汇源时代是一段与资本共舞的博弈。不论是与德隆的对赌，还是在香港联交所上市，甚至是后面被叫停的可口可乐并购案，朱新礼展现出了“利用资本布自己的局”的头脑，他当年还说了一句引发争议的话：“企业要当儿子养，当猪卖。”

然而可口可乐并购案被国家商务部依据《反垄断法》叫停，也令汇源陷入了资金困境，利润一路下滑，至今没有缓过来。

朱新礼是不甘心的，据他自己所说，原本的计划是要进军利润更大、更熟悉的上游产业链，把生产和销售交给可口可乐，“假设2008年，我把我们汇源整个事业的1/3用25亿美元卖给美国公司的话，那这25亿美元再加上我原来的2/3——整个汇源农业、汇源果业，将来如果再生产汇源果酒、汇源鲜果一系列汇源品牌，那我们现在早就是千亿级公司了。”

可惜现实没有如果。

汇源开始试着年轻化，在90后、00后的市场寻找生路。它不断跟进年轻个性化消费，借势网红papi酱的广告招标，举办校园歌手赛、“春节整合营销”、Open day病毒视频……

同时，朱新礼也没有放弃产业布局，实施“大农业”战略，通过汇源果业、汇源农业，逐步完成上游供应链布局。

他对农业和农村是有情结的。

“无农不稳。”有媒体曾形容朱新礼是宗族观念和乡土情结特别重的人，堪称“中国好老乡”的典范。

即便汇源已经落户北京，但汇源大多数员工都是山东乡亲。而朱新礼在汇源集团北京总部办公楼旁种着从山东沂源移植而来的杏树和枣树，每到秋天，枣树挂满果实，朱新礼不让采摘，因为“能给他一种山东老家的感觉”。

曾有人如此评价朱新礼身上的鲁商特质：

“很多人都能代表鲁商，但在我们看来，朱新礼代表了鲁商群体中

最具活力的那一部分。山东人血脉里始终贯穿着的忠厚仁义、谦和忍让、吃苦耐劳的优秀品质，奠定了"'比实干、比实力'的现代经商意识。与此同时，他又是一个具有足够商业智慧的人，当他受制于资本时，可以为了发展不惜出让企业控制权。而为了摆脱危机，他可以不惜对赌，表现出了山东人身上足够的刚毅和决绝"。

但会不会正是这种带有个人英雄色彩的刚毅、决绝、果敢，甚至不惜铤而走险、对赌的精神，导致了当下的汇源危局？有传言，朱新礼在公司运营上事无巨细，经常坦言："我不是不放权，而是找不到一个能力比得上我的人。"

2018年3月，汇源果汁关联交易被曝光后，香颂资本董事沈萌评论："朱新礼做出这样的决定，符合内地企业家老板的做事风格——根据自己的经验和需要做决定，而不是遵循法律法规，因此在合规方面比较薄弱，不符合现代企业治理的要求。"

朱新礼仍没有放弃。停牌中的汇源发布最新公告，任命原苏州集团联席总裁吴晓鹏为新行政总裁。这位擅长内控和企业管理的新掌门会给汇源带来怎样的变化，眼下无人敢于妄断。但对外界而言，汇源的代言人只有一个，那就是朱新礼。

张文中无罪

2018年5月31日，最高人民法院庭审现场。庭审到第47分钟，张文中以及参与这场庭审的亲戚、朋友、媒体记者等80人站起来，等待最高人民法院46名大法官之一的孙华璞宣读终审判决。

张文中戴着标志性的眼镜，穿着象征企业家身份的白衬衣、黑西装。特别之处是，他还特意戴了一条红领带。

孙华璞宣布：张文中无罪。

这47分钟，张文中等了12年。其中3年，他蹲在监狱里。

马云、柳传志等亚布力中国企业家论坛的创始成员们，第一时间给张文中发去了消息："蒙冤终昭雪，愿你归来仍是少年。"对于亚布力的这些中国企业家而言，"92派"张文中的命运，就是这个群体的命运代表。

张文中是山东济南人，早年海外游学，博士后导师拉尔森教授鼓励他回国创业："企业家是这个时代的英雄。"

1993年初，张文中正式成为"92派"企业家，回到北京创办了卡斯特公司，这是中国最早的信息技术企业之一。比起80年代在车间地头成长起来的企业家，"92派"的高知属性更明显，起点更高、更前沿，张文中的卡斯特，无疑也是走在时代前列的代表。

卡斯特最早服务几家大型企业，做的是IT系统集成项目。但1993年，张文中作为IT行业代表，参加了一场连锁产业发展研讨会。"世界500强企业中有10%做流通产业"这一消息让他心里一动，回来他就组织团队研发了一套POS（销售终端）系统，准备做中国超市的IT供应商。

但现实却是，北京当时压根就没有需求IT的超市，甚至连个像样的超市都没有。张文中没有放弃，他决定自己办一家。

1994年，改造自旧工厂厂房的物美超市翠微店年底开张了，全店5000平方米，一家媒体报道说："这是北京第一家管理规范的超市。由于集中采购，商品普遍比传统商店便宜20%左右，物美价廉的名声很快传出，就连北京郊区的居民也跑过来购物。"

张文中的经营天分在随后充分地发挥了出来，他采用低成本扩张和高科技建设结合的模式发展：采取租赁、合作、托管等多种方式扩张，

物美以现金入股，掌握经营权，合作方可以将网点折合成资金入股，双方按股分红。这样物美超市可以快速扩张。

而在超市管理上，张文中不但基于卡斯特自主研发POS、MIS（管理信息系统），还专程到美国考察好市多，引进其预算体系。

与当时其他超市的野蛮生长相比，物美就像一支迅速壮大的正规军，拥有非常先进的终端门店信息管理系统，对库存数量、动销情况充分掌握，甚至其商品条码使用率已经达到100%！而此时，永辉还名叫“古乐微利”，刚刚在福州开出第一家店，家乐福、沃尔玛等国际巨头也才先后完成谈判，进入中国市场。

2001年，张文中把互联网应用到商品采购、物流配送、存货管理等环节当中，使物美成为北京地区第一家真正运用互联网技术进行采购和管理的连锁企业。物美还投入重金，打造仓储物流体系，并且与第三方物流公司合作进行统一配送，逐渐在生鲜食品和蔬菜领域建立了竞争优势。

可以说，如今我们在超市里看到的常规模式，都是物美很早探索出来的一条道路，到2002年，物美集团“构建出一个横跨北京、天津、河北等地的大型零售王国。年销售额45亿元，纳税超过1亿元，在全国连锁业排名第12位”。

接着是2003年，物美集团在香港上市，是大陆民营零售企业在港上市第一家。甚至连《财富》杂志都不吝溢美之词：“如果你想看一下零售业的未来，那么你可以省下远道造访沃尔玛的时间，只需给自己买一张去北京的机票，看看物美。”

但一切在2006年急转直下。

在这之前，以郎咸平为代表的经济学者，在全国范围内掀起了一场

针对民企原罪问题的讨论，并直接导致科龙股份顾雏军的入狱。此后不久，张文中和他的物美集团，因曾“以中央直属企业下属企业的名义申报国债技改贴息项目，并获得3190万元的贴息资金”，涉嫌“诈骗、单位行贿、挪用资金”等被判刑。

等到“无罪”判决，已然是12年之后。

张文中错过的是整个中国零售行业的几个世代。1994年时，张文中曾做出预测：2011年中国会出现年销售额超过千亿元的零售企业。苏宁在当年已经非常接近千亿大关，可惜张文中无缘目睹，更错过了打造出他自己的千亿级零售企业的最佳时机。

归来仍是少年，张文中重回商业舞台，虽晚未晚。他投资链接线上与线下卖场的App多点，带领物美转型。

“我立即投身到用技术促进中国零售的革命中去，环境变了，行业变了，技术革命正风起云涌，必须用新的改革创新方式审视一切。我们以技术变革为导向，以商业本质为基础进行一系列创新。”

2018年年初，张文中现身亚布力中国企业家论坛，朗读了自己“给40年的信”。这是他出狱后首次公开露面，他对在座的企业家们袒露心扉“不因坚守底线而后悔”，同时表达了他追赶时代的决心。马云、冯仑、陈东升等在现场的百余位企业家全体起立，向他鼓掌致敬。

企业家们其实也是在为自己鼓掌。张文中案，归根结底绕不过一个历史问题——民企历史原罪。

有媒体分析：“这是因为当年整个国家的法律体系、政策对于私营企业产权保护不充分，一些民营企业家为了寻求发展，‘挂靠’国有企业，形成了所谓‘红帽子’的问题，进一步混淆公与私的边界。”

张文中案就是典型的代表。

因此，张文中案的庭审结束了，或许对中国民企的“庭审”才真正开始。

宣判大约20分钟后，新华社发布了通稿《最高人民法院再审改判张文中无罪》。当日再晚些时候，新华社发表题为《“张文中案”改判彰显保护企业家权益决心》的评论称：

“唯有积极发挥司法裁判对公平竞争市场环境的维护和导向作用，才能让那些渴望创造价值的企业家们能够安心创业、放心投资、专心创新……张文中等重大涉产权案件的依法纠正，对于落实党中央部署，加强产权保护、激发企业家精神也将具有重大示范意义。”

次日，《人民日报》发表社论《为企业家营造公平正义的法治环境》，文章称：“有恒产者有恒心，企业家是经济活动的重要主体，经济主体财产权的有效保障和实现是经济社会持续健康发展的基础。最高法经过再审张文中案，依法纠正了原判决把企业一些不规范行为当作犯罪来处理的错误，纠正一起错案胜过制定一沓文件。”

除此之外，5月31日晚间的《焦点访谈》也对张文中案进行了报道，标题是《标杆案：张文中无罪》。

附录 山东游商传

我们根据采访及公开资料整理，尝试为大家呈现山东历史上“游必有方”的鲁商。相对于他们精彩的商业人生，这样的篇幅仅是浮光掠影，但也足以让我们探寻到现代鲁商在精神传承与义利取舍上的历史渊源。

一代大商孟洛川

在济南一家卖布的百年老字号，我们与店经理闲谈时，提及陶朱公范蠡制作的杆秤。店经理说，在历史上，这家老字号的柜台上，也曾放着一个类似的物件，号称“良心尺”。

据店经理说，这种尺子上有10个“寸”，每个“寸”的刻度上刻着10个字：两头是“天”和“地”，中间依次是“孝、悌、忠、信、礼、义、廉、耻”。店员拿着这把尺子上柜，心里就装着天地良心、礼义廉耻，它时刻提醒店员要用好手中的尺，给顾客量布时不能少了尺寸。

这家老字号叫瑞蚨祥，诞生于1862年清同治年间。

将瑞蚨祥这个名字发扬光大的人叫孟洛川。2009年11月，央视八套以他为原型拍摄了一部电视剧，称他是“一代大商”。

孟洛川亲自经营瑞蚨祥70年之久，商号24处，遍及天津、青岛、烟台、北京，最北边到了哈尔滨，最南边到了香港，有的布匹还销往国外。鼎盛时期，瑞蚨祥雇员1000余人，房产3000余间。业务不但涉及布匹丝绸，还囊括钟表、眼镜、茶叶、土地和房产等。

1949年10月1日，北京天安门广场，一面五星红旗在国歌声中冉冉升起，宣告了一个人民当家做主的新中国的成立。少有人知道，为这面五星红旗提供布料的，正是瑞蚨祥。

有人说，瑞蚨祥是世界最早的连锁经营企业。此说虽无法考证，但其经营模式的现代性，则是无可置疑的。

美国零售业巨头沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿生前曾说：“我创立沃尔玛的最初灵感，来自中国的一家古老的商号。它的名字来源于传说中一种可以带来金钱的昆虫。我想，它大约是世界上最早的连锁经营企业。它做得很好，好极了！”

沃尔顿所言的“一种可以带来金钱的昆虫”，正是中国古书中记载的“青蚨”。而以青蚨命名的商号，就是瑞蚨祥。

晚年，相传孟洛川登顶泰山，观日出东方，他的儿子问：您一生的经商之道是什么？

孟洛川沉思良久，说了四个字：大商无算。

无算，就是不计较、不拘泥、不拘束。推而广之，则既强调身为义商的格局、情怀与胸襟，又强调待人接物的诚实守信，还强调经营方略里薄利多销的厚道。

孟洛川用“无算”提醒商民，商道讲究的是商业价值观，而不是尔虞我诈、钩心斗角。

他曾为瑞蚨祥制定的店训，一共16个字：至诚至上，货真价实，言无二价，童叟无欺。这不但是瑞蚨祥，而且是孟洛川一生践行的箴言。

1900年，庚子事变大火烧毁了北京前门大栅栏的山东瑞蚨祥分店，其库存丝绸布匹及往来账目毁于一旦。火被扑灭，孟洛川贴出告示：凡

本店所欠客户款项一律奉还，凡客户欠本店款项一律勾销，本店永不歇业。

路人不解：光还钱，不讨债，又遭遇灾祸，你不是一亏再亏吗？但实际情况却是，那些欠瑞蚨祥钱款的顾客个个感激涕零，纷纷介绍亲戚朋友照顾瑞蚨祥的买卖，并成为瑞蚨祥的忠实顾客。

《人民日报》曾评论孟洛川：这些已经远远超出鲁商之大道的范畴，闪耀着中华传统商业文明和伦理道德的光华，至今仍然担当着中国特色企业文化的重要基石。

张廷阁“闯崴子”

2008年1月2日，总投资3000万元的52集电视连续剧《闯关东》在央视一套黄金时段开播。电视剧的背景设置在清末到“九一八事变”爆发前，讲述了一户山东人家为生活所迫背井离乡闯关东的故事。有人说，主人公朱开山的原型就是山东莱州人张廷阁。

张廷阁1875年10月4日生于山东省掖县（今莱州）石柱栏村，幼年家境贫寒。曾入私塾读书，父亲去世后，被迫辍学务农。

中日甲午战争之后，日本侵入山东半岛，战乱、掠夺，使老百姓困苦不堪。张廷阁全家的生活也难以维持。他离开母亲，随比自己年长的侄子张天纲，走了“闯崴子（海参崴），拾金子”的路。

经张天纲介绍，入海参崴“福长兴”菜庄学生意，并学会了俄语。当地杂货铺“双合盛”掌柜郝升堂发现张廷阁颇有经商才干，十分赏识，多次诚意相邀。1898年，张廷阁离开福长兴，入股双合盛，很快就当上了双合盛副经理。由于经营有方，使双合盛得到很大发展。

张廷阁经商手段灵活，善于把握机会。日俄战争前夕，他趁大批俄军集结海参崴之机，设法与俄军军需官拉上关系，承揽了俄军日用品供应的大笔生意，赚取了巨额利润。他在与俄军交往中获得了日俄战争即将爆发的消息后，便大量囤积货物，待机出售。

1904年2月，日俄战争爆发，俄国远东地区的海上运输线被封锁，海参崴的货源断绝，物价飞涨。这时，他将战前仅4戈比1斤购进的食盐，以五六十戈比1斤的高价抛售，从中大获暴利。双合盛的实力更加雄厚。它不仅在海参崴租地建楼、设立分号、扩充营业项目，而且还在莫斯科、大阪、横滨、香港、新加坡等地设有驻在员，直接与当地厂商建立进货关系，也同英、德等国厂家签订长期订货合同，确保其货源广泛、渠道畅通，生意日益兴隆，成为当地商界首富。

辛亥革命后，在“富国利民”“实业救国”等口号的鼓舞下，久有弃商转工计划的张廷阁，回国办实业的热情甚高。1912年，他携带巨款游历了北京、天津、张家口等地，考察工商，伺机购厂办实业。1914年，他在北京收购了瑞士人开办的啤酒汽水厂。1915年，他在哈尔滨用50万日本金元收购了俄国人经营的地烈金火磨，办起了双合盛制粉厂。第二年，他升任双合盛经理，将在海参崴的双合盛总账房迁至哈尔滨。这一年他收购了前永胜公司的双城堡火磨。1919年，又买进了哈尔滨香坊的双盛泰油坊。至此，双合盛在海参崴的资本全部转回国内，张廷阁也结束了自己在国外的经商活动。

至1930年，双合盛总资本达247万元。据知情者透露，它实际资产比这个数目要大许多倍，成为哈尔滨民族工商业中资本雄厚、实力强大的企业集团。

双合盛之所以能够如此迅速发展，主要是张廷阁的经营思想和管理手段有独到之处。他注重长远利益，不断积累资金，扩大生产规模，更新设备；他大胆使用有管理能力的高级职员和技术人员，十分重视产品质量，千方百计创名牌、保名牌；他亲自检查红雄鸡牌面粉的质量，几

十年如一日。张廷阁说："双合盛的名气，就是红雄鸡给叫出来的。"

1946年4月28日，哈尔滨解放。在人民政府的帮助下，双合盛制粉厂渡过了资金不足的难关，开始为人民政府加工面粉，日产量达1万袋以上。中华人民共和国建立后，张廷阁因其资本主义自由经营思想受到限制而情绪消沉。1952年"五反"运动中，他交代了一些违法行为，被定为半违法、半守法户。1954年1月24日，双合盛制粉厂因棚板粉尘在高温下自燃，引起火灾，全部机器设备焚烧一空。

不久后，张廷阁在哈尔滨病逝。终年79岁。

沈阳"黄县帮"

山东在历史上有许多有名的商帮，其中"黄县帮"是比较活跃的一支。

黄县就是今天的龙口，隔着一条渤海海峡，与辽宁省隔海相望。所以在"闯关东"的大军中，黄县人是一个主力。

在辽宁省会沈阳有句民谚："先有老天合，再有奉天城。"奉天就是今天的沈阳，而老天合，则代表了黄县帮在沈阳闯关东的最高成就。

早先在沈阳的沈河区最繁华的商业地中街路南（现天益堂药房附近），曾有一条老天合胡同，因胡同里有座沈阳最早的丝房"老天合"而得名，该胡同的名称一直延续至中华人民共和国成立初期。

清太祖努尔哈赤定都盛京（沈阳）后，因八旗人家居多，其中满族、锡伯族的妇女均喜爱手工刺绣，如绣鞋面、枕头顶、飘带等物件，所以绣花用的丝线就成为当时的抢手货。可那时沈阳没有生产丝线的手工业作坊，丝线的供应全靠商贩们从山东等地采运而来。

康熙十五年，山东黄县人单文利和单文兴兄弟二人，从山东贩货到盛京走街串巷叫卖丝线，因这哥儿俩都是做绣花丝线的手艺人，故生意红火。后来就在四平街（中街）路南（即老天合胡同处），租了几间小平房，创办了“天合利”手工业丝作坊。别看这个作坊规模很小，可由于当地对丝线的需求量大，所以利润很高，这家小买卖很快就发展起来了。

几年后，单文兴同他哥哥分了伙，他在福胜门（大北门）里的悦来馆胡同又开办了“兴顺利”丝作坊，单文利便独资经营天合利，由于资本逐年增加，迅速成为大型的手工业丝作坊。

到了嘉庆年间，天合利又从苏杭等地购进大批绸缎，并兼营布匹及各种杂货，将原来的丝线作坊扩展成为以商业为主的丝房（相当于今日的百货商店，昔日统称为丝房）。自此，沈阳城内中街的丝房犹如雨后春笋般猛增，其业主多数为山东黄县人，俗称“黄县帮”。中街的丝房先后就有40多户，其中有“天”“兴”“吉”“洪”“裕”“谦”六大字号，商业竞争甚为激烈。

单文利经营的天合利，刚开始创业时，每天只能生产绣丝绒线10多公斤，而店铺里连一半都卖不了，其余的全靠雇用的小商贩，肩挑担载到外地兜售，这给后来的老天合打下了营销基础。之后天合利在四平街原地买下地皮，修建了门市，并在沈阳、吉林、营口、铁岭等地开设了20多家分号，位居沈阳百货业之首。

民国年间，老天合与沈阳的一些军政巨富关系甚密，如张作霖的亲家蒙古达尔罕王府的人和省议会会长李友兰及吴俊升、赵欣伯、杨宇霆等均慕名前来购物，而老天合就充分利用这些人的权势来扩大财源，可谓是“财势两旺”。

1924年，在老天合胡同的后院天合利老房址，改建了一座沈阳最早经营百货的楼房，之后中街的吉顺丝房、兴顺丝房也纷纷步其后尘相继

盖楼。这些老建筑，如今有的已成为见证沈阳历史的活化石。

可惜好景不长。1931年“九一八事变”后，沈阳沦陷，交通阻隔，进货渠道堵死；货款屡遭挤兑，而日商又霸占市场，捐税有增无减，老天合的营业状况每况愈下。

而日寇变本加厉掠夺战略物资，“物资统制法”“物价统制法”等频繁出台，摧残中国的民族工商业。尤其是1941年日伪颁布的所谓“七二五限价令”，对老天合丝房更是致命的一击，因为它所存的商品均属于“停”字一类，无奈在老天合胡同内大甩卖了。经理许攸绩不堪日寇摧残，双目失明后自杀身亡。

在沈阳曾显赫一时的老字号老天合终被挤垮倒闭，在老天合胡同前院的老天合铺记及其全部房产均“卖”给了所谓的慈善堂。昔日的老天合胡同，只能存在于人们的记忆之中了。

民国山东首富宋传典

宋传典是近代山东著名的民族实业家，德昌洋行的老板，曾为北洋政府山东省第三届省议会议长。他的崛起与英国来华基督教传教士库林有着密切的关系。

他于1875年生于今山东青州市王府街道办事处龙山脚下的宋旺庄。幼年时，其母采摘榆树叶充饥，不幸坠地身亡，一家人靠父亲宋光旭种山岭薄地、卖柴草为生，家境异常贫寒。1887年英国浸礼会传教士库林来到了古城青州传教。宋光旭到城里卖山草时认识了库林，于1891年正式领受了浸礼加入了基督教。

库林是19世纪末英国基督教浸礼会派往山东省益都县（今青州）的传教士，除了教育传教外，还办起了慈善性质的花边庄。库林夫妇经营

花边庄始于1894年左右甚至更早些，最初规模很小，资本仅50吊钱（约合银圆20元），在教会的空闲房屋中编织，从英国寄来原材料，发给教友织成花边后向英国邮寄出口。

织花边的技术是库林之妻传授的，她先教给教友，作为教会福利，之后又传给教会以外的人。参加花边编织的贫苦教民不仅获得了一定的收入，而且成为从事现代工商业的技术工人，甚至当上经营管理者。

宋传典在担任益都县立高等小学校长的时候就开始兼替库林牧师经营花边庄，具有了一定的经营管理经验。

库林夫妇的经营开创了后来被称为“抽纱之王”的青州花边品牌，成为出口欧美的特色商品，市场前景极为诱人。当时花边每月出口数量虽不大，却可赚二三百美元。1908年秋季，库林夫妇离开青州，应邀到上海基督教浸礼会进行教务工作。

夫妇俩不忍心看到自己在青州经营多年的花边事业半途而废，想全部交给自己信任的人打理，他们选择了自己看着一天天成长起来的宋传典。

库林夫妇临行前把所有的事务交代得很清楚，将花边庄的房产铺面交给宋传典，为避免日后生意受到干扰，同意将花边庄改名为“宋传典商行”，对外则按照当年的做法，中文名称叫“德昌花边庄”，流动资金和经营盈利交给了宋传典、贾星垣、苑松芳、孙思吉4人，以合伙的名义进行经营。

于是宋传典毅然辞掉教职，全力投入德昌花边庄的经营中。针对库林夫妇花边庄生意主要局限于教友、半慈善救济经营的局面，宋传典对花边庄的经营方式进行了锐意改革：改变经营机制，实行彻底的商业化运作；把花边生产扩大到以益都为中心的胶东农村，组织人力去教授技术，发放原料，定点检验和收购成品，从而使得花边庄迅速发展，利润

由1914年的铜圆2000吊增至1918年的银圆五六千元。

1919年春，宋传典开办“德昌号”，除经营花边外，兼营发网，还经营汇兑。企业的宗教气息逐渐淡化，原有的宗教关系被用来为企业经营服务。宋传典办发网庄也是先以教会的教友为基础，并逐步向外拓展的。

他在山东、上海、河北等处设分庄，都是靠当地教会介绍支持。第一次世界大战使欧洲寡妇人数暴增，极大地刺激了发网的出口。发网是当时欧洲妇女的常用物品，少女用来保护头发，孕妇要把发网垂到眉毛，而寡妇则需要用发网把整个脸遮住。

加上1921年宋传典之子宋棐卿从美国留学归来，带回了新式梳发、染发工具和图样，实现了头发的自制，大大降低了成本，德昌发网庄进入黄金发展期：“当时从事编织发网的农民不下15000户，此外尚有……十余县的广大劳动妇女，盛时仅检验发网的工人就有300余名。”

宋传典在城里万寿宫街，建立了德昌大楼。1924年最盛时，“除房产、货品之外，拥有现金四五十万元”。数年后，苑松芳、孙思吉、贾星垣3人相继退出了德昌花边庄的股份，德昌花边庄为宋氏家族所独有。

为了企业的更大发展，宋传典在济南、上海、天津、烟台、青岛、潍县、高密等地设立了分厂分号，在济南还设立了一个地毯厂，从德国购买了纺毛机器2台，自制各种毛线；在青州相继办起了东益火柴公司、德昌肥皂公司、德茂花栈等商号，那时，他的资产已经达到了100多万元，成了当时的山东首富。

但这似乎就成了宋传典人生最巅峰的时刻。

此后不久，战争爆发，先是北伐战争，后是日军侵华……动乱之

后，宋传典的财产被不断掠夺，人身安全也一直受到威胁，及至生命的最后几年，一直被当时政府所通缉。

1929年12月22日，蒋介石政府发布公告：撤销对宋传典的通缉。获知此消息后，有心脏病的宋传典兴奋异常，竟当场发病身亡。

“中国内燃机之父”滕虎忱

提起潍柴、济柴，我们都知道是实力雄厚的行业龙头。但追根溯源，山东省机械工业的发展壮大与一个人有着血脉相连的关系，他就是滕虎忱。

1902年，滕虎忱考入德国海军的青岛船坞工厂（后为青岛二中，最近改名育才中学），在锻工车间当学徒工。德国技师技术精湛，对中国学徒要求特别严格，按规定学徒期为四年，还要效劳两年，并经过严格的考核，合格后才能出徒当技术工人。

由于滕虎忱天资聪颖、学习刻苦、努力钻研、勤学苦练、成绩优异而且有创造性，因而令德国技师折服，不到三年便提前出徒，且被破格提拔为带班工头。为全面掌握机器制造技术，他还刻苦钻研车工、钳工、铸工和电工技术，经过坚持不懈的努力，他终于成为技术精湛且全面的能手。

1912年9月，孙中山结束与袁世凯的北京会谈，来到青岛，多次进行“反对列强，唤起民众，挽救中华，实业救国”的演说。

滕虎忱两次倾听孙中山的讲话，受到很大鼓舞。当青年会创始人刘寿山向孙中山介绍滕虎忱在德国船坞工厂学徒的事迹时，得到孙中山的称赞，并勉励他“继续努力学好机器制造技术，创办中国自己的民族工业，赶超世界先进水平，振奋实业救国”。

从此，滕虎忱便奠定了“响应孙中山的伟大号召，矢志创办实业救国”的雄心壮志。

1920年，家境贫寒的滕虎忱变卖家中仅有的3间住房和几亩土地，拿出500元与尹焕斋等人共集资3000元，于东关大街（现东风街）租用草房数间作为厂址，于当年农历二三月间成立华丰机器厂。

当时，随着工业发展，柴油机的需求激增，但国产者甚微，有鉴于此，滕虎忱决定试制。1931年冬，滕虎忱亲自携本厂相关人员去上海，不惜以高价购进优质机床、大摇臂钻、汽锤、龙门刨及德国设计英国制造的15马力柴油机一部，并从青岛聘请技师王鸿茂来厂担任技术指导，使用精良工具，参照当时的柴油样机，投入复杂的研究仿制工作。

1932年秋，华北地区第一台15马力柴油机在华丰诞生。自此，外国垄断动力机械的局面被一举打破。滕虎忱先后又在潍县试制出8马力、25马力、40马力的柴油机。

1934年，国民政府铁道部在北京举办的“全国铁路沿线产品第三届展览会”上，展出了华丰生产的各种柴油机及其他多种产品，质量不次于进口产品。到1936年2月，华丰事业发展达到了高峰，在民营机械行业中有“华北最大机器厂”和“长江以北第一厂”之称，成为江北第一家动力机械生产基地。

在滕虎忱的影响下，潍坊以及周边地区手工操作逐步改变为机械化大生产，潍坊也成为江北著名的机器制造业基地，成为当时首屈一指的中国农机城。

然而，突然爆发了“七七事变”，日本侵略军侵占了潍县县城。先由日本商人找董事长张执符，要求与华丰机器厂合营遭拒绝，后竟借口总经理滕虎忱等人抗日，将两个华丰机器厂的全部机器设备141台，及价值150多万元的产品和原材料，都当作敌产强行没收，但不敢在潍县地

区复工生产武器。日本侵略军担心在潍县制造武器不安全，便在济南南郊用华丰机器厂的机器设备，改建成“历山工厂”。

1945年日本战败投降。滕虎忱急忙结束了成都利丰面粉厂的业务，赶到济南向国民党政府要求，将历山工厂发还，答复是：“战乱期间，暂征军用。”滕虎忱无奈只好回潍县在五弟滕景瑞家暂住。

1948年，潍县和济南市相继解放，历山工厂后来发展成为济南柴油机厂，成为国家石油部唯一的采油用柴油机定点生产厂。

滕虎忱为了国民经济的恢复和发展，又在潍坊召集华丰机器厂的旧部职工，收集原来的两个华丰机器厂及分厂埋藏的少量物资和残存设备，重新创办了华丰柴油机厂。后来公私合营改名“潍坊柴油机厂”。

滕虎忱以毕生的精力与技能先后创办了济南柴油机厂和潍坊柴油机厂的前身，这两个工厂现在都已发展成国内名列前茅的大型动力机械厂，滕虎忱不愧是中国民族动力机械工业的先驱。

东亚帽业大王刘锡三

20世纪30年代，老北京有句民谣：“头顶盛锡福，脚踩内联升，身穿瑞蚨祥，腰缠四大恒。”

这句民谣里的四个名字，就是当时四大服饰名牌。值得一提的是，盛锡福和瑞蚨祥都是鲁商经营的品牌。

盛锡福始建于1911年，由山东掖县人刘锡三创建。刘锡三精明强干，靠经营草辫生意积攒下来的钱，在天津市估衣街归贾胡同南口与别人合资开了个铺子叫“盛聚蚨”，除了卖草辫，还加工草帽出售。1925年，盛锡福帽庄在现在的天津市和平路开张了。

刘锡三命名的厂名"盛"字是希望买卖兴盛，"锡"字是取刘锡三名字中间的一个字，"福"字是因为刘锡三乳名叫"来福"，是祝福吉祥之意。商标是在盛锡福三个字下面，用草连成环形，中间三顶帽子呈"品"字形，下面是"三帽商标"四个字，从上往下顺着一念，刚好就是"锡三"二字。厂名和商标正合锡三之名。总的含义是锡三创办的盛锡福、制造的"三帽"牌帽子繁盛不衰，让他的名字永远与帽庄一起长存。

刘锡三凭着自己的胆识与魄力，意识到要想使盛锡福的帽子高别家一筹，必须要有先进的技术设备，所以不惜花费巨资从国外进口全套的电力制毡帽的设备，重金聘请了制帽技师，专门从事新样式的设计并严格把关质量，使盛锡福成为国内制帽业中拥有第一流的先进技术设备的大型帽庄。

刘锡三考虑到产品不仅要在国内独占鳌头，而且还要打入国际市场，于是他派大徒弟三赴日本考察学习，掌握最新技术，使盛锡福如虎添翼，不到几年工夫，就添了八九个专业工厂，如皮帽厂、便帽厂、缎帽厂等。在1929年菲律宾举办的国际博览会上，盛锡福的草辫和草帽获得了头等奖，在东亚地区属草帽业之冠。

北京盛锡福开业于1937年，位于西单北大街路东，主要经营礼帽、毡帽、呢子帽、马猴帽、皮帽、老太太帽、童帽、草帽等，产品多数由天津总号监制运来，价格分高、中、低档，以满足不同层次人们的需求。

盛锡福经营的各种帽子，质量好，做工精细，深受北京人喜爱。中华人民共和国成立后，为适应人们穿着变化需要，所增制的八角帽（解放帽）和圆顶帽等，曾在社会上流行。

1956年公私合营后，盛锡福被收归国有，1998年盛锡福帽店回迁到王府井商业街，经营的帽子有200多个品种，并在北京大商场设立多个专柜，盛锡福还在前门、西单、中关村等地段建立起自己的连锁店。

青岛四大家族之首刘子山

刘子山是掖县湾头村人，1877年出生，兄弟姐妹共八人，四男四女，他在男孩中排行老二。

他原来叫刘云碧，村里教书先生见他写了一段励志的诗词甚是惊讶，于是要了他的生辰八字，细批流年，说这人今后必然出人头地，并为他取字为“子山”。

14岁时，刘子山拿着几个窝窝头从家里跑去青岛闯荡。到了青岛，他在一座驻有德国兵的庙中学习德语。由于他聪颖过人，学习刻苦，德国老师让他提前结业，并介绍他到德国人经办的一家承建胶济铁路青岛到丈岭一段工程的工程公司做翻译。

如果安于现状，或许以后的刘子山至多当一名好翻译，或是在铁路上混上个站长，但他从小就立下了不甘人下的远大抱负，在胶济铁路上干了一年多就辞职了。

恰巧，时任湖广总督的张之洞要在大冶勘探铁矿，聘了德国人负责勘探，有人推荐刘子山当了翻译。在大冶，开始时由于地位低，所以在街上德国人坐大轿，他在后面跟着跑，在屋内德国人坐的是高椅，他只能坐低凳。

这让他感到羞辱，于是他用赚来的钱捐了个功名——正五品同知（同知为知府的副职）。刘子山在大冶的这一段经历，为他回青岛做生意，打下了良好基础。

人人都会问，刘子山究竟是从什么时候开始发家的？从商业角度讲，他绝对是个“万花筒”，天生就是个做买卖的材料，因为木材、砖窑、棉花、汽车、房屋、修船等生意他都做过。

1914年，他买下德国人办的红石崖窑厂，扩建成福和永窑场，专制洋式红色砖瓦，因产品适销对路，获利颇丰。而在做砖瓦前，刘子山一直跟大哥刘文山做木材生意。

这样干了几年时间，效益也还不错。

直到1914年第一次世界大战爆发，德国战败，日本占领了青岛。当时刘文山的木材生意也受到了影响，走海运时遇到日本兵拦截，木材被搁置在海上好多天。那边木材运不过来，这边青岛的一些房子还等着封屋顶，怎么办？

这时刘文山鼓动了几个船老大，栽在日本人手里横竖都是死，还不如赌一把，逃跑吧，或许还有活的希望。就这样，几艘船夜里开足马力在海上逃命，到青岛码头，大家一听木材来了全来抢。东西少价格就贵，这把赚了不少。刘子山也单独做过木材生意，是从美国进口的红松原木。

除了木材、砖瓦、房屋等这些生意，还有人说刘子山曾经是一位有名的粪商，说是地下管网雨污分流后，粪便污水跟雨水实现了分流。为了解决城市排污问题，德国人便把粪便收集的工作交给刘子山，给他一部分钱，他把处理的粪便卖出去做肥料又是一笔钱。

经过多年的资产积累，到1918年刘子山做了个重要决定——开银行，这个决定让他的事业达到最高点。没在银行任过职的人想开银行，必须补上银行方面的知识。刘子山的重孙子刘理耀说：“曾祖父为了开好银行，开办前一两年就做准备了，他聘请了在其他银行工作的经理做自己的顾问，向他们请教。”

1918年2月1日，刘子山与成兰圃（原青岛大清银行经理，后当选为青岛总商会会长）、吕月塘共同出资20万元，以无限公司形式在青岛天津路办起了“东莱银行”，成为青岛最早的私营银行，东莱银行在1922年

出版的书中被称为“中国人在青岛建的最好的房子”。

“东莱”二字，出自莱州古称，刘子山任董事长，成兰圃任总经理，吕月塘任经理。之后，东莱银行在济南、天津、大连等地设立了分行，在上海设立了汇兑所。1923年初，东莱银行改组为股份有限公司，资本增至300万元，第一大股东仍为刘子山。1924年，成兰圃因病退出，董事会公推刘子山为总经理。

刘子山的产业是广泛的，开办过东莱贸易行，经营木材、草帽辫的进出口；开办永利铁工厂，经销美国产别克牌汽车；开办永利铁工厂，维修大型外轮；创办烟潍汽车运输公司，经营客户运输；1926年，与吴蔚如、赵叔馨、徐新六、钱新之等发起成立安平水火保险公司。

此外，他还在青岛华新纱厂、青岛电业公司、博山煤矿等企业投资，担任董事等职务，成为当时青岛“四大家族”中的首富。

特别致谢 参与本书出版的山东企业

源动力企业管理集团

潍坊崇德汽车技术服务有限公司

山东中动文化传媒有限公司

山东松乔餐饮管理有限公司

青岛华企爱和企业管理咨询公司

山东麦吉多生物科技有限公司

世纪开元电商集团

青岛积成电子股份有限公司

汉后（中国）有限公司

潍坊正泓食品有限公司

山东润达信息技术有限公司

潍坊同程室内装饰设计咨询有限公司

山东梧桐智能科技有限公司

山东力速体育产业有限公司

青岛雷神科技股份有限公司

山东建邦商业管理运营有限公司

潍坊麦子树水文化传播有限公司

山东过桥缘餐饮连锁经营有限公司

大万控股集团有限公司

浙江澳林控股集团有限公司

山东婴贝儿健康管理顾问有限公司

山东街景店车新能源科技股份有限公司

山东安之畅信息技术股份有限公司

山东奥迪尔生物集团有限公司

山东宜快宜慢电子商务有限公司

山东小广寒文化旅游有限责任公司

山东信川机械有限责任公司

济南嘉泺商贸有限公司公司